

Touko Puikkonen

Asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma

Case: Oy Combi Cool Ab

Tekijä Otsikko	Touko Puikkonen Asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma
Sivumäärä Aika	41 sivua + 2 liitettä 20.5.2011
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Ohjaajat	tuotepäällikkö Jukka Vettenranta koulutusvastaava Arto Ekström
<p>Tässä insinöörityössä tutustuttiin Oy Combi Cool Ab:n asiakassuhdehallintaan ja siinä havaittuihin puutteisiin ja kehitystarpeisiin. Työn tarkoituksena oli luoda yritykselle ajan tasalla oleva asiakasrekisteri ja sen pohjalta kehittää asiakassuhdehallintaa etenkin myynnin, oston ja johdon henkilöstön tarpeita ajatellen muovaamalla siitä henkilöstön myynti- ja asiakaspalvelutyöskentelyä tehostava toimiva kokonaisuus. Combi Cool on vuonna 1985 perustettu kylmäalan tukkuliike, joka on vajaan 30 vuoden toimintansa aikana saavuttanut alansa johtavan aseman Suomessa. Yrityksellä on tällä hetkellä kolme toimipistettä Helsingissä, Tampereella ja Turussa työllistäen yhteensä lähes 30 henkilöä. Liikevaihto vuonna 2010 oli noin 16,5 miljoonaa euroa.</p> <p>Työn pohjana toimi kohdeyrityksessä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä, jonka varaan projekti lähtökohtaisesti nojasi. Työ rajattiin koskemaan vain yrityksen asiakassuhdehallintaa ja siinä havaittuja puutteita. Työn ulkopuolelle rajattiin järjestelmän muut käyttöasteeltaan kehitystarpeen alla olevat osat ja yrityksessä meneillään olevat rinnakkaiset kehitysprojektit. Projektin läpiviennin aiheuttamia riskejä ja uhkia pyrittiin ennakoimaan koko henkilöstön kesken tehdyn SWOT-analyysin avulla.</p> <p>Jo projektin alkuvaiheessa tuli selväksi, ettei yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöaste ollut sillä tasolla, millä se parhaiten yrityksen tarpeita palvelisi. Monipuolisen järjestelmän potentiaalisia ominaisuuksia ei ollut hyödynnetty ja otettu käyttöön. Myös uusien ohjelmistohankintojen tarpeellisuutta punnittiin, mutta yrityksen tarvemäärittelyn ja käytössä olevan järjestelmän ominaisuuksiin tutustumisen jälkeen varmistuttiin niiden riittävydestä.</p> <p>Työ eteni projektiryhmän sisäisen suunnittelun sekä oston ja myynnin henkilöstön haastattelujen avulla. Tarvemäärittelyn jälkeen tutustuttiin tarkemmin itse toiminnanohjausjärjestelmään ja sen ominaisuuksiin, jonka perusteella tehtiin päätökset käyttöönotettavista osista. Asiakastiedon keräys tapahtui niin ikään yhteistyössä myynnin ja oston henkilöstön kanssa. Työn tuloksena yritykselle luotiin toimintasuunnitelma, jonka avulla sen asiakassuhdehallinta tullaan viemään vaiheittain paremmin yrityksen tarpeita ja markkinoiden asettamia vaatimuksia vastaavalle tasolle. Henkilöstön asiakaspalvelutilanteessa tarvitsemat asiakastiedot saadaan kaikkien nähtäville, mikä helpottaa huomattavasti asiakasrajapinnassa työskentelyä etenkin uuden henkilöstön näkökulmasta.</p>	
Avainsanat	asiakassuhdehallinta, ABC-analyysi, SWOT-analyysi, Combi Cool

Author Title	Touko Puikkonen Improvement Scheme of Customer Relationship Management
Number of Pages Date	41 pages + 2 appendices 20 May 2011
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Instructors	Jukka Vettenranta, Product Manager Arto Ekström, Principal Lecturer
<p>The objective of this project was to study the target company's customer relation management. The main goal was to create an up-to-date customer register, define problems in customer relationship management and come up with a solution to develop it especially from sales, purchasing and management perspective.</p> <p>From the start it was clear that the utilization rate of the ERP software was not at the level where it would serve the company's needs best. The CRM module, along with many other features, was not taken into use at all and therefore the software's potential was not utilised. The company's Enterprise Resource Planning (ERP) software was set to be the basis of the project, although the possibility of new software purchases was not excluded. The object was to specify the company's needs and possible lack of features on the ERP's Customer Relationship Management (CRM) module in order to improve its utilization rate. All other modules known by their necessity of improvement was left outside of this project. SWOT-analysis based on the employees' views, was used to anticipate and prevent any disorders during or after the project.</p> <p>The project started with planning and interviewing the sales and purchase personnel. After defining the project objectives, the ERP software and its unknown features were studied, followed by the decisions of which features would soon be taken into use. Finally a needs analysis made it clear that there was no demand for any new software purchases. In order to create a customer register, the pieces of information of each customer were collected in cooperation with all departments. As a result of this project a plan of action was created to improve the company's customer relationship management in order to correspond to the company's vision and market demands. Important information needed in a customer service situation is now available for the whole personnel, which helps especially the people working in close contact with customers.</p>	
Keywords	Customer Relationship Management, ABC analysis, SWOT analysis, Combi Cool

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tutkimusongelma	2
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Muut rinnakkaiset projektit	3
1.4	Työn raja	4
1.5	Työn toteutusmenetelmät	5
2	Asiakassuhdehallinta	6
2.1	Tavoitteet	6
2.2	Asiakasvalinta	7
2.3	Asiakassuhdehallinnan kehittämismalli	8
2.4	Onnistunut CRM-integraatio	9
3	Analysointimenetelmät	11
3.1	SWOT-analyysi	11
3.2	Asiakkaiden ABC-analyysi	15
4	Oy Combi Cool Ab	17
4.1	Historia	17
4.2	Yrityksen nykytila	18
4.3	Toimipisteet	19
4.4	Beijer Ref Group	20
5	Combi Coolin asiakasanalyysi	21
5.1	SWOT-analyysi	21
5.2	Combi Coolin asiakkaiden luokittelu	22
6	Combi Coolin toiminnanohjauksen nykytila	25
6.1	Microsoft Business Solutions Axapta	25
6.1.1	Järjestelmän pääominaisuudet	27
6.1.2	Axaptan CRM-moduulin avainominaisuudet	29
6.2	Muut ohjelmistovaihtoehdot	31
7	Asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma	31

7.1	Tavoitteet, tarvemääritys ja parametrien asettaminen	31
7.2	Henkilöstöhallinnon päivittäminen	32
7.3	Käyttäjät ja käyttöoikeuksien raja	32
7.4	Asiakastiedon päivitys ja täydentäminen	33
7.5	Päyhteyshenkilöiden määrittäminen	34
7.6	Tarjousjärjestelmän muuttaminen	35
8	Johtopäätökset	35
8.1	Projektin eteneminen	35
8.2	Asiakassuhdehallinta osana ikäjohtamisen haasteita	36
8.3	Tiedottaminen ja muutosvastarinnan ehkäiseminen	38
8.4	Tulosten jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen	38
9	Yhteenveto	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Axaptan CRM-moduulin pääominaisuudet	
	Liite 2. CRM-moduulin yhteyshenkilöiden määrittäminen	

1 Johdanto

Jokaisen liiketoimintaa harrastavan yrityksen tärkein tehtävä on pitää yrityksen tuottoaste mahdollisimman korkeana ja pyrkiä kasvuun. Tietojärjestelmien nopea kehitys on tuonut mukanaan paitsi mahdollisuuksia ja työkaluja menestyvään liiketoimintaan, myös uusia haasteita yrityksille. Verrattaessa nykyhetkeä 10–15 vuoden takaiseen tilanteeseen etenkin mobiiliteknologia on vienyt kehitystä suuren harppauksen eteenpäin ja samalla muokannut toimintamalleja niin yksilötasolla kuin yritysmaailmassakin. Kommunikaatio yrityksen ja asiakkaan välillä on kehityksen myötä tullut monipuoliseksi ja helpoksi. Samaan aikaan kilpailu on koventunut.

Yhteydenpito on muovautunut pitkälti sähköiseksi. Siirryttäessä fyysisestä kanssakäymisestä ja puhelinkeskusteluista toiminnanohjausjärjestelmien ja tietoverkkojen väliseen kommunikaatioon tietojärjestelmien ajan tasalla pitäminen on tärkeää. Ohjelmistohankinnat muodostavatkin merkittävän osan yrityksen investoinneista. Nykyään noin 40 prosenttia yritysten kaikista investoinneista uppoaa informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan. Tyypillisesti tietojärjestelmäinvestoinnit ovat 0,5–2,0 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. (Ekström 2008.)

Kilpailun ja liiketoimintaympäristön yhteisvaikutus nostaa yritykseen kohdistuvaa vaatimustasoa, jonka noustessa yrityksen on vastattava haasteisiin opettelemalla uusia toimintatapoja, joiden avulla se kykenee lisäämään tehokkuuttaan ja pitkän aikavälin menestymistä. (Putkiranta 2010.)

On tärkeää opetella hyödyntämään markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia ja mukautua alituisesti muuttuvaan ympäristöön. Tietotekniikan rooli liiketoiminnan osana tulee väistämättä kasvamaan entisestään tekniikan kehittymisen myötä, mistä johtuen yrityksille on ehdottoman tärkeää kehittää omaan toimintaan sopivia sovelluksia, joiden avulla yrityksen on mahdollista parantaa kustannustehokkuutta ja lisätä asiakasarvoa (Ekström 2008). Asiakassuhteiden ylläpitäminen on elinehto jokaiselle liiketoimintaa harrastavalle yritykselle.

1.1 Työn aihe ja tutkimusongelma

Kohdeyrityksen perustamisesta lähtien sen myynti- ja asiantuntijahenkilöstö on pysynyt pääpiirteittäin samana. Myynnin henkilöstö on tullut aikanaan yrityksen palvelukseen tehtyään merkittävän uran alan muissa yrityksissä. Uriensa aikana nämä henkilöt ovat onnistuneet luomaan vankat koko maan kattavat asiakassuhteet, joihin koko yrityksen myynti ja liiketoiminnallinen menestyminen on pitkälti perustunut.

Henkilöstön ikääntyessä ja eläkkeelle siirtymisen lähestyessä tarve uuden työvoiman palkkaamiselle on välttämätön. Yritysten yhteystiedot ja asiakaskohtainen myyntihistoria tulisi olla helposti saatavilla myyntitilanteessa sitä tarvitseville henkilöille. Myös asiakastiedotteiden lähettäminen ja validi raportointi ovat tärkeä osa yrityksen arkea ja riippuvat täysin asiakastiedon saatavuudesta.

Parantaakseen asiakaspalvelua, tehostaakseen myynnin toimintaa ja tiedotusta sekä korvatakseen vanhan koulukunnan henkilöstön samalla säilyttäen heidän luomat asiakassuhteet on kohdeyrityksen kehitettävä asiakassuhdejärjestelmäänsä ja sen hallintaa. Tarve asiakastiedon siirtämiseen tulevalle uudelle henkilöstölle on tärkeää. (Nyström 2011a.)

1.2 Työn tavoitteet

Tarvemäärittelyn ja jo olemassa olevan toiminnanohjausjärjestelmän (ERP, Enterprise Resource Planning) tarkastelun jälkeen tullaan punnitsemaan mahdollisten ohjelmistohankintojen tarve. Projektin alkuvaiheessa muiden ulkoisten ohjelmistojen hankintaa ei suljeta pois, vaikkakin yritykselle suotuisin vaihtoehto on hyödyntää jo olemassa olevaa järjestelmää.

Projektin tavoitteena on luoda yritykselle toteutettavissa oleva suunnitelma, jota hyödyntäen sen on mahdollista kasvattaa jo olemassa olevan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöastetta perehtymällä tarkemmin sen tarjoamiin ominaisuuksiin asiakassuhdehallinnan osalta. Jo ennestään on tiedossa, että suurta osaa järjestelmän ominaisuuksista ei ole toistaiseksi hyödynnetty. (Nyström 2011a.)

Projektin läpiviennin aikana tullaan kiinnittämään huomiota ainakin seuraaviin avainkysymyksiin:

- tietotason tarve ja sen määrittäminen
- asiakastiedon ja -rekisterin päivittäminen
- asiakassuhteiden määrittäminen, luokittelu
- asiakastiedon siirtäminen järjestelmään
- käyttäjät ja käyttöoikeuksien määrittäminen
- käyttäjien perehdyttäminen (Vettenranta 2011).

1.3 Muut rinnakkaiset projektit

Kohdeyrityksessä käynnistettiin laaja kehitysprojekti keväällä 2009. Projektin ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin varastohallintaa keskittyen etenkin varastoissa fyysisesti tapahtuvan keräysprosessin nopeuttamiseen ja helpottamiseen. Projekti toteutettiin kahdessa kohdeyrityksen varastoista, Helsingissä ja Tampereella. Tuloksena varastoille ja toiminnanohjausjärjestelmään luotiin hyllypaikat, mikä paitsi tekee keräyksestä, hyllyttämisestä ja inventoinnista järjestelmällisempää, myös auttaa pienentämään hävikkiä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen yksinkertaistui merkittävästi. Varastoja tarkasteltaessa myös niiden layoutit kokivat pientä hienosäätöä tuotejärjestelyn ja uusien fyysisten hyllypaikkojen luomisen myötä.

Vuonna 2010 jo pidempään suunnitteilla ollut internetkaupan perustaminen käynnistettiin. Prosessi oli monivaiheinen ja kuukausien suunnittelun, tiedon keräämisen ja toteuttamisen jälkeen ensimmäinen testiversio julkistettiin määrätylle asiakasryhmälle kokeilukäyttöön vielä saman vuoden lokakuussa.

Varaston ohjausparametrien määritys, tarkistus ja päivitys on ollut myös suunnitteilla. Tällä pyritään vähentämään varastojen kuormitusta ja pienentämään siihen sitoutunutta pääomaa kaventamalla puskurisaldoja ja keskittymällä varastoimaan myynnin kannalta oikeita nimikkeitä. Projekti on kuitenkin toistaiseksi jätetty taka-alalle yrityksen jo muutenkin hyvän tuloksen ja rajallisten henkilöstöresurssien johdosta.

1.4 Työn rajaus

Työn aihealue tekee sen rajauksesta vaikeaa. Aiheeseen oleellisesti liittyvät käsitteet on selvitettävä, mistä johtuen työssä tulee olemaan esillä ainakin seuraavat termit: asiakassuhdehallinta, ABC-luokittelu ja SWOT-analyysi. Työssä keskitytään kuitenkin yksinomaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän asiakassuhdehallintamoduuliin ja asiakassuhdehallinnan työkaluihin, mukaan lukien mahdolliset uudet ohjelmistohankinnat. Projektin ulkopuolelle jätetään muut kehityksen alla olevat osat alueet, kuten edellä mainittu varaston ohjausparametrien määrittäminen.

Toiminnanohjausjärjestelmän ja sen asiakassuhdehallinnan osalta työssä tullaan selvittämään vain valitun ohjelmiston ominaisuudet. Mahdolliset muut harkinnan alla olleet ohjelmistot mainitaan, mutta niihin ei ole tarvetta kiinnittää sen tarkempaa huomiota.

ABC-luokittelua käytetään asiakkaiden luokittelun ohella myös muun muassa tuotteiden luokittelussa. Tässä työssä ABC-luokittelu kohdistuu vain asiakkaisiin ja kaikki muut potentiaaliset käyttökohteet, kuten varastonhallinta ja nimikkeet, jätetään työn ulkopuolelle. Analyysiä tehtäessä voidaan tyypillisesti määritellä viisikin luokkaa, mutta tässä työssä tarkoitus on vain hahmottaa asiakkaiden käyttäytymistä ja antaa kokonaiskuva siitä, mikä asiakasryhmä todellisuudessa muodostaa suurimman osan myynnistä. Analyysin tuloksia ei tulla käyttämään esimerkiksi varastonohjauksen tai muun automatisoinnin tukena, mistä johtuen jakaminen neljään luokkaan (A, B, C, D) antaa riittävän tarkat tulokset.

Työn tavoitteena on luoda yritykselle luotettava toimintamalli ja ohjeet sen käyttöönottoon, jatkotoimenpiteille ja ylläpitoon. Oleellisena osana työtä tullaan tekemään ohjelmistoprojektin määrittäminen, suunnittelu ja testaus, jolla varmistutaan tehtyjen muutoksien toimivuudesta. Työn ulkopuolelle jätetään varsinainen käyttöönotto ja sitä seuraava ylläpito.

1.5 Työn toteutusmenetelmät

Työn eteneminen jakautuu pääpiirteittäin kahteen vaiheeseen: teoriaosuuteen ja käytännön työhön ja sen raportointiin.

Teoriaosuudessa tutustutaan tarkemmin asiakassuhdehallintaan, sen rooliin yrityksen liiketoiminnassa ja siihen, mitä sen avulla voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Myös aiheeseen oleellisesti liittyvät käsitteet selvitetään. Oleellisena osana teoriaosuutta tutustutaan erilaisiin asiakas- ja projektilähestymistapoihin, joita tullaan hyödyntämään myöhemmin työn edetessä. Projektin läpiviennin seurauksena syntyviä muutoksia ja sitä kautta sen vaikutuksia yrityksen toimintaan pyritään ennakoimaan SWOT-analyysin avulla. Teoriaosuus pohjautuu saatavilla olevaan kirjallisuuteen, nojaten opintojen aikana kerättyyn tietoon ja materiaaliin.

Yritysesittelyssä kuvataan kohdeyritys, sen historia ja nykytila pääpiirteittäin sekä se, miten yritys on päätenyt siihen pisteeseen, missä se tänä päivänä on. Tarkoitus on antaa kuva yrityksen toimialasta, sen asettamista vaatimuksista ja siitä, miten yritys tällä hetkellä noihin haasteisiin vastaa.

Päätyövälineenä projektissa toimii yrityksen tämänhetkinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka on lähtökohtaisesti koko projektin pohjana. Järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet ja sen käytössä olevat avainominaisuudet ja niiden käyttötarkoitukset selostetaan pääpiirteittäin sekä pohditaan mahdollisia lisätarpeita ja puutteita.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään käytännön tutkimustyöhön toiminnanohjausjärjestelmän asiakassuhdehallinnan (CRM, Customer Relationship Management) moduulin parissa. Fyysisesti työ tapahtuu kohdeyrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Tavoitteena on myös päästä tutustumaan jonkin tuttavayrityksen jo käytössä olevaan asiakassuhdejärjestelmään. Yrityksen tarve hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmänsä CRM-moduulin ominaisuuksia määritellään tarkastelemalla asiakas- ja myyntihistoriaa, vertailemalla saatuja tietoja nykytilanteeseen, sekä pohtimalla tulevaisuuden mahdollisesti mukanaan tuomia asiakassuhteiden muutoksia.

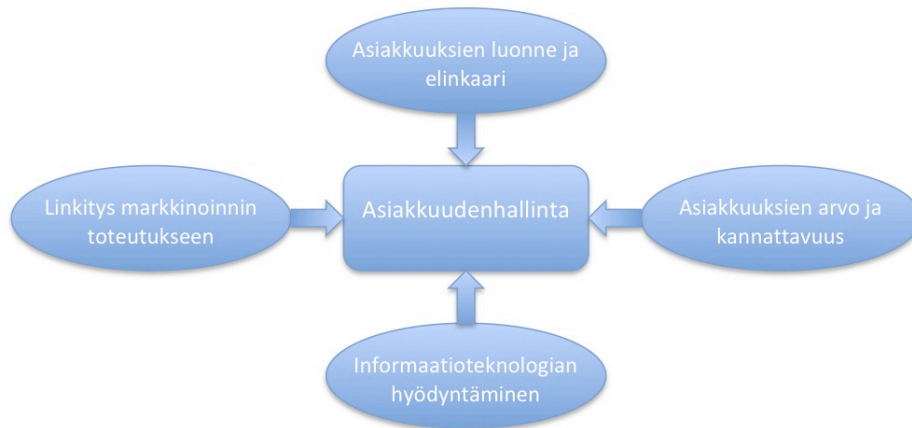
Asiakkaat tullaan luokittelemaan neljään eri ryhmään ABC-luokittelulla, jonka tuloksia hyödynnetään projektin eri vaiheissa.

2 Asiakassuhdehallinta

2.1 Tavoitteet

Pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden ehdoton edellytys on, että sekä yritys että asiakas kokee yhteistyön hedelmälliseksi. Yrityksen onkin kyettävä toimimaan niin, että asiakkaan odotukset täyttyvät parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä korostuu etenkin pienyritysten toiminnassa. Yrityksen on tunnettava syyt asiakkaansa tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin. On siis tiedettävä asiakkaan ostomotiivi, joka käytännössä tarkoittaa tuotteen tai palvelun merkitystä asiakkaalle. Yrityksen toiminnassa on merkittäviä heikkouksia silloin, kun asiakas ei koe saavansa odottamaansa palvelua. Yksi *asiakashallinnan* tehtävistä on erottaa oikeat asiakkaat ja asiakasryhmät ja kehittää yrityksen palveluastetta kohdistamalla resursseja oikeaan segmenttiin (Pitkämäki 2000: 51–52). *Asiakassuhdehallinnalla* pyritään säilyttämään ja kehittämään määritellyn segmentin asiakassuhteita.

Mäntyneva jakaa teoksessaan (2000) asiakassuhdehallinnan mukanaan tuomat edut kahteen ryhmään: asiakkuuksien tietämyksen ja sitä kautta ostokäyttäytymisen ymmärtämisen lisäämiseen sekä myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden parantamiseen. *Asiakkuudenhallinnan* keskeinen tavoite on myös korostaa yrityksen asiakkaisiin kohdistuvaa päätöksentekoa. Tämä tulee kyseeseen etenkin tehtäessä päätöksiä pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyttämisestä. Markkinoinnin tavoitteena on luoda asiakasarvoa, jota kumpikin osapuoli arvostaa. Tätä asiakasarvoa luotaessa on kiinnitettävä huomiota asiakaskannattavuuteen: yrityksen markkinointiin ja muihin investointeihin käyttämä pääoma ei saa ylittää asiakkaan yritykselle tuomaa hyötyä (Mäntyneva 2000: 11–12). Kulujen pienentämiseksi markkinointi- ja asiakashallintasuunnitelma on tehtävä hyödyntäen yrityksen vahvuuksia ja sen jo olemassa olevia mahdollisuuksia esimerkiksi maksimoimalla henkilöstöresurssien ja tietojärjestelmien käyttöaste. Mäntyneva kuvaa kirjassaan asiakkuudenhallinnan asemaa keskellä neljää sen ulottuvuutta (kuva 1).



Kuva 1. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2000: 11).

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseksi yrityksen on kerättävä asiakkaistaan mahdollisimman paljon soveltuvaa tietoa. Tiedon keräämisen ja dokumentoinnin apuna toimivan toiminnanohjausjärjestelmän rooli on tärkeä. Siihen kerätyn asiakastiedon avulla voidaan tehdä tarkempia niin asiakkuuksien kuin niiden johtamisenkin strategisia analyysyjä, joita kyetään hyödyntämään sekä asiakaspalvelutilanteessa että yrityksen sisäisessä raportoinnissa ja päätöksenteossa. (Mäntyneva 2000: 12–14.)

Yksi asiakassuhdehallinnan tavoitteista on luoda edellytykset sille, että asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä ja prosesseilla on potentiaalinen kyky tuottaa asiakkaille oikein suunniteltuja palveluja oikeaan aikaan.

2.2 Asiakasvalinta

Asiakasvalinta ja asiakkaiden ryhmittely on liiketoiminnassa menestymisen kannalta tärkeää. Vaikka vajaat henkilöstö- ja aikaresurssit tiedostettaisiinkin, turhan usein asiakasryhmän koko ja sen palvelemisen tavoitteet asetetaan turhan korkealle. Suuresta massasta tulisi osata erottaa ne asiakkaat, joiden parissa yrittäminen parhaiten onnistuu ja joiden odotusten vastaamiseen resurssien pääpaino halutaan keskittää. Asiakasryhmittelyn etuna on muun muassa se, että siirryttäessä valtavasta homogeenisestä joukosta tarkastelemaan yksittäisiä asiakkaita yritys kykenee tarkastelemaan jopa asiakasyrityksen yksittäisiä henkilöitä ja tunnistamaan heidän

päätöksentekomotiiveitaan. Usein on tehtävä valinta yksittäisessä kaupassa saatavan voiton ja riittävän pitkän ajan kannattavuuden välillä. Onnistuneen ryhmittelyn edellytys on tunnistaa ostopäätöksen tekijät ja tuotteiden ja palvelujen loppukäyttäjät. (Pitkämäki 2000: 52–53.)

Normaalisti pienyritys tunnistaa asiakkaansa ja niiden edellyttämät käsittelytavat ja toimintaperiaatteet kokemuksen perusteella. Asiakkaat ovat usein entuudestaan tuttuja ja myynti tapahtuu tuttujen kontaktien kautta. Erilaisten tietojärjestelmien ja muiden apuvälineiden tarve, kuten tässä työssä käytetyn ABC-luokittelu (luku 3.2), korostuu suuremmissa organisaatioissa. Asiakkuuksien luokittelulla voidaan pienyrityksissäkin kuitenkin tunnistaa asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Näin moninaisesta asiakaskunnasta saadaan muodostettua suhteellisen yhdenmukaisia kokonaisuuksia (Mäntyneva 2000: 25–26).

2.3 Asiakassuhdehallinnan kehittämismalli

Mäntyneva kuvaa asiakassuhdehallinnan kehittämisprosessin viisivaiheisena. Viitekehikseksi tarkoitettu malli jäsentää prosessin sisältöä, edistää hankkeen onnistumismahdollisuuksia ja parantaa sen toteutukseen liittyvää kommunikaatiota. Seuraavassa on listattu mallin vaiheet ja niiden sisältämät keskeiset toimenpiteet.

1. Lähtötilanteen selvitys

- Selvitetään yrityksen nykytila ja mahdollinen kehittämistarve. Missä ollaan? Mihin halutaan mennä? Vastaako toiminta nykyisellään yrityksen tavoitteita?
- Arvioidaan asiakkuuksien ryhmittelyn kriteerejä ja niiden vaikutusta käytäntöön.
- Selvitetään henkilöstön asiakkuuksia koskeva tietotaso.
- Määritellään nykyisten tietojärjestelmien potentiaali.

2. Tavoitetilan määrittely

- Määritellään selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet. Tavoitteita ei saa olla liikaa, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriitaisia.
- Selvitetään hankkeen tavoitteet henkilöstölle.

3. Kehittämisen toteutustapa

- Tutkitaan toteutusvaihtoehtoja ja määritellään hankkeen suuntaviivat ja tavoitteet.
- Jaetaan asiakkuudenhallinta osiin hankkeen läpiviennin helpottamiseksi.
- Varmistetaan riittävät resurssit.
- Määritellään projektiryhmät siten, että ryhmän sisäinen osaaminen on tarpeeksi moniulotteista.

4. Kehittämistoimet

- Korkeat tavoitteet, joita lähestytään pienin askelin.
- Suoritetaan varsinainen kehitystyö, esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen.

5. Seuranta ja arviointi

- Seurataan asiakassuhdehallinnan jatkuvaa kehitystä.
- Tarkistetaan kehitystyön tavoitteiden saavuttamisaste ja uusien käytäntöjen juurtuminen organisaatioon.
- Arvioidaan projektin tuloksia. Luotettavan arvioinnin tekeminen onnistuu vasta, kun projektin päättymisestä on kulunut hieman aikaa. (Mäntyneva 2000: 111–116.)

2.4 Onnistunut CRM-integraatio

Toimiakseen tarkoituksenmukaisesti asiakassuhdehallinnan välineiden ja niiden käyttämisen tavoitteiden tulee olla selvillä koko sille henkilöstölle, jonka on määrä niitä käyttää. Nämä tavoitteet tulee nostaa esille jo ennen ohjelmiston varsinaista käyttöönottoa ja kuunnella henkilöstön omia näkemyksiä ja ideoita sen ympäriltä. Aivoriihen (brainstorming) järjestäminen eri osastojen kanssa saattaa tuottaa ideoita, joita ei aikaisemmin ole tullut ajatelleeksi. Puheenvuoron antaminen kaikille ehkäisee myös muutosvastaisuuden ongelmia, kun henkilöstö ei tunne tullessa jätetyksi muutosprosessin ulkopuolelle. Käyttöönotto sujuu todennäköisesti huomattavasti

mutkattomammin henkilöstön tiedostaessa totuttujen toimintatapojen muutosten ja järjestelmän uudistamisen syyt ja seuraukset. (Anderson & Kerr 2002: 12–15.)

Järjestelmään syötettävien asiakastietojen kerääminen vaatii koko henkilöstön yhteistyötä. Tärkeä rooli on etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä, kuten myynnin, oston, varaston ja logistiikan henkilöstöllä. Asiakkaiden ja yhteyshenkilöiden yhteismäärä voi nousta kymmeniin tuhansiin, joten asiakasrekisteri on syytä pilkkoa osiin ja jakaa tiedon keräämisen vastuu niille henkilöille, jotka parhaiten kunkin ryhmän tuntevat. Ristiriitaisen informaation ja sen aiheuttamien virheiden minimoimiseksi lopullisen järjestelmän päivityksen tekee kuitenkin yksi nimetty henkilö tai ryhmä yhteen kerättyjen asiakastietojen pohjalta.

Merkittävä rooli CRM-järjestelmän käytössä on asiakasyritysten yhteystietojen hallinnalla, mikä korostuu etenkin myyntitoiminnassa. Järjestelmään voidaan yksilöidä kullekin asiakasyritykselle oma pääyhteyshenkilö, joka ensisijaisesti hoitaa kyseisen asiakkaan palvelut. Ajan tasalla olevan järjestelmän avulla myyntihenkilöstöllä on asiakaspalvelutilanteessa välittömästi saatavilla muun muassa asiakkaan postitus- ja laskutusosoitteet, myynti- ja markkinointihistoria, puhelulokit sekä tarvittaessa tiedot henkilön asemasta yrityksessä ja tiedot sen muista osastoista. Yhteystietojen hallinnan todellinen hyöty tulee esille sen kyvyssä määrittää paitsi asiakkaan asema markkinoilla myös sen toiminnan ja päätöksenteon vaikutukset ja näitä tietoja hyväksi käyttäen optimoida henkilöstön ja ajankäytön määrä tärkeissä asiakasprojekteissa.

Vaikka asiakastieto pyritään saamaan tarvittaessa helposti ja nopeasti saataville, sen tulisi olla sulautettuna järjestelmään niin, että ominaisuuden hyödyntäminen tuntuu luontevalta ja suoraviivaiselta myös niille käyttäjille, joiden tietotekninen osaaminen ja sen tarve on vähäisempää. Pitkälle automatisoidussa CRM-järjestelmässä kaikki tarvittavat avaintiedot asiakkaasta tulevat näkyviin jo asiakkaan soittaessa yhteyshenkilölle. Tärkeää CRM-järjestelmää implementoidessa on kuitenkin muistaa, ettei sitä ole syytä viedä liian pitkälle. Juuri oikealla tasolla organisaation tarpeita palveleva ratkaisu on huomattavasti edullisempi, käyttäjäystävällisempi ja ennen kaikkea tehokkaampi koko yrityksen toiminnan kannalta kuin liian pitkälle viety monimutkainen ja vaikeakäyttöinen järjestelmä. (Anderson & Kerr 2002: 12–15.)

Etenkin suurissa organisaatioissa asiakassuhdehallinta voi olla hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla, ja asiakastieto voi olla määritelty luonteenpiirteet ja perhesuhteet mukaan lukien. On kuitenkin syytä huomioida toimintaympäristö ja siihen mukautuminen. Harva asiakas tuntuu palvelutilanteessa niin läheiseltä, että olisi luontevaa ladella asiakkaan henkilökohtaisia tietoja, kuten perheasioita, suoraan tietojärjestelmästä. Asiakas saattaa kokea tällaisen lähestymistavan tunkeilevana tai jopa ahdistavana. Tämä korostuu etenkin kotimaisilla markkinoilla, joilla niin kutsuttuun *small talkiin* ei olla totuttu.

Onnistuneen CRM-integraation tuloksena asiakastieto on järjestelmällisesti koottu palvelemaan koko yrityksen henkilöä. Tiedon määrä on oikealla tasolla, oikein segmentoitu ja se on tarvittaessa helposti saatavilla. Asiakastiedon strateginen käyttö on tärkeimpiä valtteja luoda, säilyttää ja laajentaa asiakassuhteita. (Anderson & Kerr 2002: 12–15.)

3 Analysointimenetelmät

3.1 SWOT-analyysi

Kun yrityksen keskeisiin toimintametodeihin suunnitellaan tehtävän muutoksia, on aina syytä analysoida tehtävistä muutoksista seuraavia vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin tapahtuvia. Yksi yleisimmin käytetyistä tarkastelutavoista on amerikkalaisen Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä (4P's), jota käytetään strategisessa suunnittelussa ja oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämä menetelmä, SWOT-analyysi (SWOT analysis = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa (kuva 4). Käyttökohde voi olla yrityksen toiminta koko laajuudessaan sekä jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. Menetelmää voidaan myös käyttää kilpailijoita analysoitaessa. (Holmlund 2009.)

Nelikentän lokerot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: yrityksen sisäisiin tekijöihin (Internal Factors) ja ympäristön aiheuttamiin ulkoisiin tekijöihin (External Factors).

	Vahvuudet yrityksen omassa toiminnassa	Heikkoudet yrityksen omassa toiminnassa
Nykytilanne	<p>Vahvuudet ovat menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	Mahdollisuudet yrityksen toimintaympäristössä	Uhat yrityksen toimintaympäristössä
Näkymät	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat.</p> <p>Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

Kuva 4. SWOT-analyysin tekijät (Pitkämäki 2000: 79).

Huolellinen ympäristöanalyysi on edellytys käyttökelpoisen nelikentän tekemiseen. Kuvan 4 mukaan tehty SWOT-analyysi kertoo olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yrityksen on verrattava omiin vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Tavoitteena on määritellä yrityksen mahdollisuudet hyödyntää ympäristön tarjoamat menestymisen mahdollisuudet ja peilata yrityksen kykyjä ympäristön asettamiin vaatimuksiin.

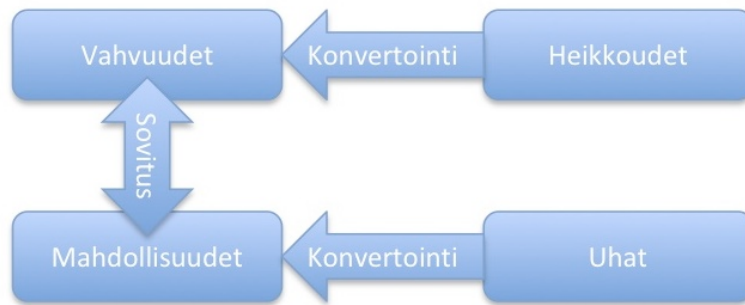
Yrityksen on yhdistettävä omat sisäiset ominaisuutensa toimintaympäristön ulkoisiin tekijöihin vertaamalla menestymisen edellytyksiä omiin sisäisiin vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Niiden erottaminen toisistaan voi osoittautua luultua haasteellisemmaksi. Ympäristöarvioinnin näkökulmasta vahvuuksien tulee vahvistaa yrityksen kilpailuetuja ja heijastua toimialan menestymisen edellytyksiin (Pitkämäki 2000: 79–80). Yrityksen voimavaroja tulisi kohdistaa ja pyrkiä kehittämään ne vastaamaan toimintaympäristön menestymisen edellytyksiä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on kuitenkin muistettava oma liiketoimintasuunnitelma ja asiakkaiden

odotusten täyttäminen. Pitkämäki (2000: 81) jakaa teoksessaan yrityksen voimavarat viiteen eri ryhmään:

- Inhimilliset voimavarat
 - Henkilöstön yksilölliset kyvyt, joiden varassa yritys menestyy
 - Johtamisen, markkinoinnin, tuottamisen jne. taidot ja tiedot
- Taloudelliset voimavarat
 - Yrityksen oma pääoma
 - Saatavilla oleva vieras pääoma ja rahoitus
 - Yrityksen likvidi, jota voidaan käyttää liiketoiminnan tehostamiseen
- Fyysiset voimavarat
 - Yrityksen käytössä olevat koneet, laitteet ja muu materia, kuten varastot
- Teknologiset voimavarat
 - Käytössä olevat yrityksen ohjaamisen ja johtamisen järjestelmät, kuten toiminnanohjausjärjestelmä ja sen *CRM-moduuli*
- Organisatoriset voimavarat
 - Henkilöstön yhteistyökyky, halu ja into sitoutua yrityksen toimintaan
 - Yrityksen sisäinen kulttuuri, ilmapiiri ja yhteisen osaaminen
 - Ulkopuoliset voimavarat, kuten julkiset yhteisöt ja järjestöt

Sovitus ja konvertointi

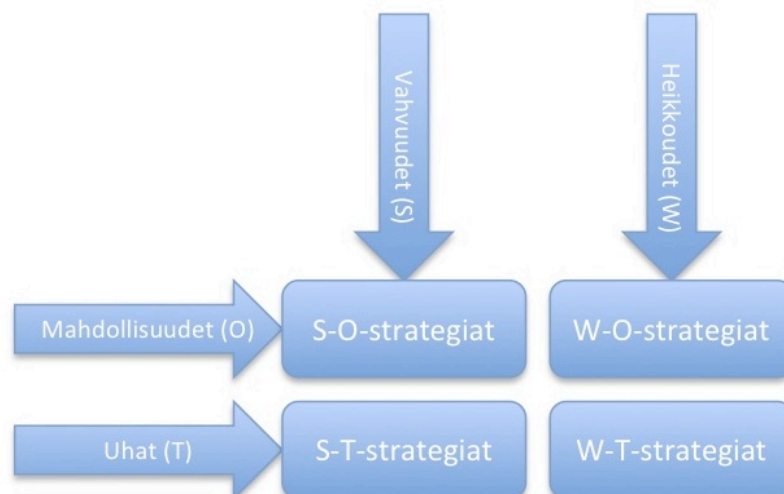
Toinen tapa hyödyntää SWOT-analyysiä on sovitusta (matching) ja konvertointi (converting) -menetelmä. Käytännössä tämä tarkoittaa kilpailuedun löytämistä sovittamalla vahvuudet ja mahdollisuudet yhteen sekä pyrkimystä käyttää käänteisstrategiaa muuttamaan heikkoudet ja uhat vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi (kuva 5). Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi etsittäessä uusia markkinoita. Mikäli uhkia ja heikkouksia ei voida konvertoida, yrityksen tulisi minimoida tai välttää niitä. (Holmlund 2009.)



Kuva 5. SWOT-analyysi – Sovitus ja konvertointi. (Management methods 2009.)

SWOT/TOWS-matriisi

Paras vaihtoehto yritykselle ei aina välttämättä ole tuottavampien mahdollisuuksien tavoittelu. Sen sijaan sillä saattaa olla suurempi potentiaali kilpailuedun saavuttamiseen tunnistamalla toimiva suhde sen vahvuuksien ja mahdollisuuksien välille. Tuloksena yritys voi kääntää heikkoutensa vahvuuksiksi ja sitä kautta kasvattaa kykyään tavoitella liiketoiminnan kannalta merkittävämpiä mahdollisuuksia. Siihen pyrkivien strategioiden muodostamisessa voidaan käyttää apuna SWOT/TOWS-matriisia (kuva 6).



Kuva 6. SWOT/TOWS-matriisimalli. (SWOT Analysis 2011.)

- S-O-strategialla tavoitellaan mahdollisuuksia, jotka sopivat yrityksen vahvuuksiin.
- W-O-strategia pyrkii voittamaan heikkoudet tavoittelemalla mahdollisuuksia.
- S-T-strategia määrittää menetelmiä, joilla yritys voi hyödyntää vahvuuksiaan ja sitä kautta pienentää alttiuttaan ulkoisille uhille.
- W-T-strategian tarkoitus on luoda suojaava suunnitelma, jolla pyritään ehkäisemään yrityksen heikkouksia tekemästä siitä altista ulkoisille uhille. (Holmlund 2009.)

3.2 Asiakkaiden ABC-analyysi

Merkittävä osa tukkukaupan kustannuksista syntyy asiakasyhteistyöstä. Erot asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja myyntitilanteiden vaatimassa resurssimäärässä vaihtelevat, mistä syystä asiakkaiden luokittelu on tarpeen. Asiakaskohtaisten kustannusten määrä ei ole vakio, joten kustannusten syntyperä on syytä tuntea. Tarkasteltaessa yrityksen myynnin ja asiakkaiden välistä suhdetta havaitaan tavallisesti vähintäänkin osan asiakkaista tuottaneen tappiota. Syy yritykselle tappiolliseen asiakassuhteeseen voi olla liian harvat tai liian pienet toimituserät, joiden käsittelystä ja toimituksista syntyviä kuluja pyritään kompensoimaan suurilla katteilla. Toisaalta ostoiltaan suuret asiakkaat vaativat usein enemmän asiakaspalveluresursseja ja lisäpalveluja, joista syntyviä kuluja ei pystytä peittämään myynnin katteilla, jotka tyypillisesti määritellään aktiiviasiakkaille (ns. kansa-asiakkaille) matalammiksi (Sakki 2009: 168–170).

ABC-analyysi on kenties yksinkertaisin ja suosituin menetelmä, jota voidaan soveltaa niin asiakkaiden kuin tuotteidenkin luokitteluun. Luokittelun tarkoitus on karsia yrityksen kannalta ylimääräisiä kuluja tuomalla esiin kokonaiskeskiarvojen peittämiä poikkeamia, auttaa tehostamaan resurssien kohdistamista ja tietojärjestelmiä apuna käyttäen helpottaa päätöksentekotilanteessa tehtäviä ratkaisuja. Analyysin tarkoitus ja sen antamat tulokset on syytä ymmärtää oikein. Tuloksena analysoitava asia – kuten tuotteet – luokitellaan ryhmiin kuitenkin vain sen myynnin tai kulutuksen arvon perusteella. Tämä ei kuitenkaan aina kulje käsi kädessä tarpeellisuuden kanssa. Vaikka myynnin arvo olisi pieni, tuote voi silti olla asiakkaiden kannalta katsottuna tarpeellinen ja siitä syystä se halutaan sisällyttää myyntiohjelmaan (Sakki 2009: 89, 170). Samaa

ajattelutapaa voidaan soveltaa myös yrityksen asiakkaiden luokittelussa. Luokittelun avulla saadaan kohdistettua resurssit hyvien suhteiden ja yhteyksien ylläpitoon juuri oikeiden asiakkaiden kanssa. Resurssien jakaminen liian suuren asiakasryhmän kesken tekee onnistuneen yhteistyön jopa mahdottomaksi. (Pitkämäki 2000: 52.)

On tärkeää myös muistaa, että perinteinen ABC-luokittelu tehdään historiaan perustuvien tietojen perusteella ja se on samalla vain ennuste tulevasta. Tämä asettaa vaatimukset luokittelun tulosten seurannalle. Kohteen jakaminen liian moneen eri ryhmään vaikeuttaa niiden seurantaa ja kokonaisuuden hahmottamista ja vie samalla pohjan koko luokittelulta.

20/80-sääntö

Tunnetuin luokittelumenetelmä perustuu 20/80-sääntöön. Tämä monipuolisesti sovellettavissa oleva menetelmä tunnetaan myös Pareton jakaumana italialaisen kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareton mukaan. Pareto havaitsi jakauman tutkiessaan tulonjakoa 1800-luvun Englannissa. Tutkimuksissaan hän havaitsi, että pieni osa asukkaista keräsi valtaosan tuloista ja varallisuudesta. Tulokset eivät toki jakaantuneet prosentuaalisesti tasan säännön nimen mukaisesti, vaan merkittävintä oli epätasaisuuden havaitseminen. Sittemmin Pareton oivaltama menetelmä on todettu muidenkin matemaatikkojen toimesta päteväksi mitä erilaisimmissa tutkimuskohteissa.

Pareton 20/80-säännön perusteella voidaan esimerkiksi todeta, että

- 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta
- 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksesta
- 80 % myyntitapahtumista ja asiakkaista tuo vain 20 % myynnistä
- 20 % tuotteista aiheuttaa 80 % varastosta
- 80 % toimituspuutteista aiheutuu 20 %:sta tuotteista. (Sakki 2009: 90–91.)

Menetelmän suuntaa antavia prosenttilukuja ei tule kuitenkaan ottaa kirjaimellisesti oikeina, sillä ne elävät tapauskohtaisesti. Oleellista on havaita tutkittavan kohteen epätasaisuus ja tehdä sen perusteella päätöksiä luokittelusta ja resurssien kohdistamisesta.

4 Oy Combi Cool Ab

4.1 Historia

Oy Combi Cool Ab (jäljempänä myös Combi Cool) sai alkunsa 1970-luvun lopulla, kun Kemiöstä kotoisin ollut ja Ruotsissa insinöörikoulutuksensa hankkinut Fjalar Edlund neuvotteli yrityksen edustusoikeuksista Suomessa. Asia jäi kuitenkin hautumaan muutamaksi vuodeksi, kunnes loppuvuodesta 1984 Edlund viimein aloitti liiketoiminnan Combi Cool -yritysnimen alla työskenneltyään ennen sitä vuosikymmenen alan muissa yrityksissä.

Yrityksen alkutaipale oli varsin kivikkoinen Edlundin pyörittäessä sitä yksin ja kaupan käydessä heikosti. Tilanne kuitenkin muuttui vuonna 1985 ruotsalaisen Skrinetin tultua kuvioihin. Yrityskauppaneuvottelujen jälkeen sovittiin Termofrostin Suomen ja Ruotsin tukkukaupan ostamisesta. Kaupat tehtiin heinäkuussa 1985. Uusi Combi Cool aloitti toimintansa loppuvuodesta 1985 Termofrostista siirtyneiden neljän uuden työntekijän kanssa. Heistä kolme on edelleen yrityksen palveluksessa.

Vuonna 1987 Combi Cool osti Oy Morus Ab:n ja kaupan myötä Combi Coolin henkilöstö kasvoi viidellä työntekijällä. Edessä oli muutto Moruksen tiloihin. Kaupan myötä Combi Cool alkoi myös edustaa useita uusia vielä nykyäänkin merkittäviä tuotemerkkejä, kuten Danfoss, L'Unite ja Luve. Yrityksen liikevaihto jatkoi kasvuaan hyvää vauhtia. Merkittävä harppaus tapahtui vuosien 1988 ja 1989 välisenä aikana, kun Combi Cool sai saksalaisen Bitzer-tuotemerkin edustuksen itselleen. Liikevaihto kaksinkertaistui. Tätä seurasi vaativien höyrystin- ja lauhdutinratkaisujen toimittamiseen erikoistuneen Dimico Oy:n osto vuonna 1990, joka sittemmin myytiin kotimaiselle kylmäkalustevalmistajalle Norpe Oy:lle vuonna 2007.

1990-luvun alkupuolella alettiin keskustella Combi Coolin uusien konttoreiden avaamisesta, jota seurasi Tampereen noutomyynnin aloitus 1993 ja Turun konttorin toiminnan aloittaminen 1995. Nyt henkilöstön määrä oli kasvanut jo viiteentoista ja liikevaihtokin ylittänyt 30 miljoonan markan.

Vuosikymmenen loppua kohden liikevaihto jatkoi tasaista kasvuaan ylittäen 40 miljoonan markan ennen vuosituhannen vaihtumista. Samaan aikaan konserni avasi uusia konttoreita muun muassa Tallinnaan ja Riikaan. 2000-luvun alussa käytiin neuvotteluja Keskon kylmätukkutoiminnan ostamisesta, mutta kaupat jäi tekemättä. Pitkän prosessin jälkeen Combi Cool osti Ageko Oy:n vuonna 2002. (Nyström 2011b.)

Yrityksen vaiherikas taival yhden miehen putiikista ympäri maan asiakkaitaan palvelevaksi tukkuliikkeeksi pitää sisällään niin ylä- kuin alamäkiäkin, joista ei olisi selvitty ilman määrätietoisuutta. Henkilöstön antama panos on ollut ehdoton edellytys tavoitteiden saavuttamiselle, ja kehitys jatkuu edelleen. Kaikki lähti kuitenkin alun perin yhden miehen visiosta, joka kovan työn tuloksena kävi toteen. Ja vaikka yritys on vuosien aikana muuttanut pääkonttorinsa osoitetta useaan otteeseen, ovat asiakkaat aina löytäneet perille.

4.2 Yrityksen nykytila

Vajaan kolmenkymmenen toimintavuotensa aikana Combi Cool on saavuttanut johtavan aseman kylmäalan maahantuoja ja tukkuliikkeenä Suomessa. Sen asiakkaat koostuvat kylmäalan asennus-, urakointi- ja huoltoliikkeistä, autoilmastoinnin huoltoliikkeistä sekä kylmäalan valmistavasta teollisuudesta ja erityisliikkeistä. Tyypillisiä asiakasprojekteja ovat markettien, ravintoloiden ja elintarviketoimittajien ilmastointi- ja jäähdytyslaitehankinnat sekä pienasiakkaiden ilmastointilaitehankinnat. Kotimaisten yritysten osuus Combi Coolin asiakkaista on yli 95 prosenttia.

Yrityksen tuotevalikoima koostuu alan johtavien valmistajien merkkituotteista ja varaosista. Nimikkeitä Combi Coolin tuotevalikoimaan kuuluu noin 11 000, joista varastoitavia nimikkeitä on noin viidennes. Luotettava ja laaja toimittajaverkosto sekä toimiva yhteistyö eri logistiikkayritysten kanssa takaa lyhyet toimitusajat muidenkin nimikkeiden osalta.

Combi Coolin liikevaihto vuonna 2010 oli noin 16,5 miljoonaa euroa. Kasvua edellisvuodesta kertyi lähes 11 prosenttiyksikköä (Yritysesittely: Oy Combi Cool Ab). Yrityksen toimiala on vakaa, joskin melko vaikutusaltis muun muassa sääoloille jopa

päivätasolla. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto kokikin kasvua etenkin poikkeuksellisen lämpimän kesän ansiosta. Yrityksen organisaatorakenne on esitetty kuvassa 2.

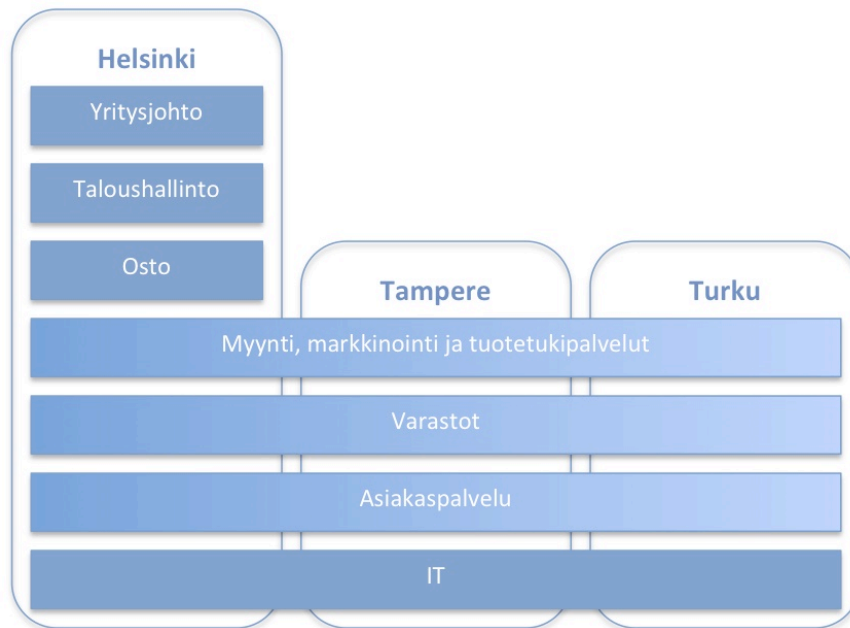


Kuva 2. Combi Coolin organisaatorakenne.

4.3 Toimipisteet

Tällä hetkellä Combi Cool toimii kotimaassa kolmella eri paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Yrityksen hallinto pääkonttoreineen, keskusvarastoineen ja noutomyyntipisteineen sijaitsee Helsingin Konalassa. Tampereella ja Turussa toimivat aluekonttorit ja noutovarastot. Valtaosa tavaratoimituksista tulee keskustavarastoon, josta voidaan tarvittaessa tehdä varastonsiirtoja yrityksen muihin toimipisteisiin. Varaston koko Helsingissä on noin viisinkertainen Tampereen ja Turun yhteenlaskettuun kokoon nähden. Kaikki kolme toimipistettä toimivat tiiviissä yhteistyössä palvellen tilanteen mukaan lähimpänä olevaa asiakasta. Yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän ansiosta kaikki kolme toimipistettä pystyvät helposti seuraamaan yrityksen varastojen toimintaa ja ennakoimaan tilauksia toimipisteiden välillä. Tämä tekee oston, myynnin ja varastojen toiminnasta saumatonta.

Combi Cool työllistää tällä hetkellä lähes 30 henkilöä, joista kaksi kolmasosaa työskentelee hallinnon, myynnin, oston ja varaston tehtävissä pääkonttorilla Helsingissä. Kuvassa 3 on esitetty yrityksen toimintojen jakautuminen toimipisteittäin.



Kuva 3. Toimintojen jakautuminen toimipisteittäin.

4.4 Beijer Ref Group

Combi Cool on osa Euroopan johtavaa kylmäalan konsernia, Beijer Ref Groupia. Beijer Ref sai alkunsa Ruotsissa 1970-luvulla, kun ruotsalainen pörssiyritys Skrinet yhdistyi maan suurimman kylmäalan tukkuliikkeen – AB Kylmaterielin – kanssa.

Konserni kasvoi merkittävästi 2000-luvulla uusien yrityskauppojen ansiosta. Vuonna 2004 ostettiin Danfossin entinen tytäryhtiö Elsmark Holding ApS ja viisi vuotta myöhemmin alkuvuodesta 2009 Carrierin kylmälaitteiden tukkukauppatoiminta Euroopan ja Etelä-Afrikan markkinoilla. Tällä hetkellä konserniin kuuluu 180 tukkumyyjää ja sivukonttoria ympäri Eurooppaa, Afrikkaa ja Aasiaa ja se työllistää yhteensä yli 1700 henkilöä. Konsernin liikevaihto on noin 540 miljoonaa euroa. (Beijer Ref 2011.)

5 Combi Coolin asiakasanalyysi

5.1 SWOT-analyysi

Combi Coolin sisäiset vahvuudet (Strengths) asiakassuhdehallinnan kehittämisessä ovat paitsi sen monipuolinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka luo mahdollisuudet projektin onnistuneelle läpiviennille, myös projektihenkilöstön osaaminen ja motivaatio kehittää yrityksen toimintatapoja eteenpäin.

Merkittävimpiä sisäisiä heikkouksina (Weaknesses) voidaan pitää rajallisia henkilöstö- ja aikaresursseja, mikä hidastaa projektin läpivientiä merkittävästi. Kaikilla projektiryhmän jäsenillä on projektin ohella omat työtehtävänsä hoidettavinaan ja yhteisen aikataulun ja sopivien kokousaikojen löytäminen on vaikeaa. Myyntihenkilöstön toimintatavat ovat pitkään pysyneet muuttumattomana, mistä johtuen yrityksessä on havaittavissa selkeää muutosvastaisuutta uusien kehityshankkeiden kohtaan. Tästä johtuen sisäisenä heikkoutena huomioidaan myös loppukäyttäjien suhtautuminen tehtäviin muutoksiin ja niiden heille asettamiin muutosvaatimuksiin totutuissa toimintatavoissa.

Projektin avaamina mahdollisuuksina (Opportunities) nähdään asiakashallinnan kehittämisen myötä yrityksen myynti- ja asiakaspalvelutoiminnan vahvistuminen, sekä asiakasarvon nousu. Kehityshankkeen onnistuneen läpiviennin tuloksena asiakkaiden palveleminen nopeutuu ja tarkentuu, mikä tekee myös henkilöstön omasta toiminnasta suoraviivaisempaa ja helpompaa. Myynnissä, asiakaspalvelussa ja tuotetuessa tarvittavat asiakastiedot saadaan kaikkien nähtäville, eikä palvelutilanteessa tarvitse enää ohjata puhelua toisalle tai muuten nojautua muun henkilöstön apuun.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä henkilöstöresursseja atk-tuen ylläpitämiseen, mistä johtuen kiistatta suurin ulkoinen uhka (Threats) on asiakastietojen jatkuvat muutokset ja niiden luoma tarve henkilöstön sitoutumiselle järjestelmän jatkuvaan päivittämiseen. Etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevän myyntihenkilöstön on pidettävä huoli siitä, että omien vastuuasiakkaiden muutokset asiakastiedoissa siirtyvät viiveettä järjestelmään. Tällä toimintatavalla jokainen voi omalta osaltaan edistää tietokannan ajan tasalla pysymistä. Epäonnistuminen vie pohjan koko kehityshankkeelta.

Kuvassa 7 on esitetty Combi Coolin CRM-projektin SWOT-analyysin tulokset.



Kuva 7. CRM-projektin SWOT-analyysi.

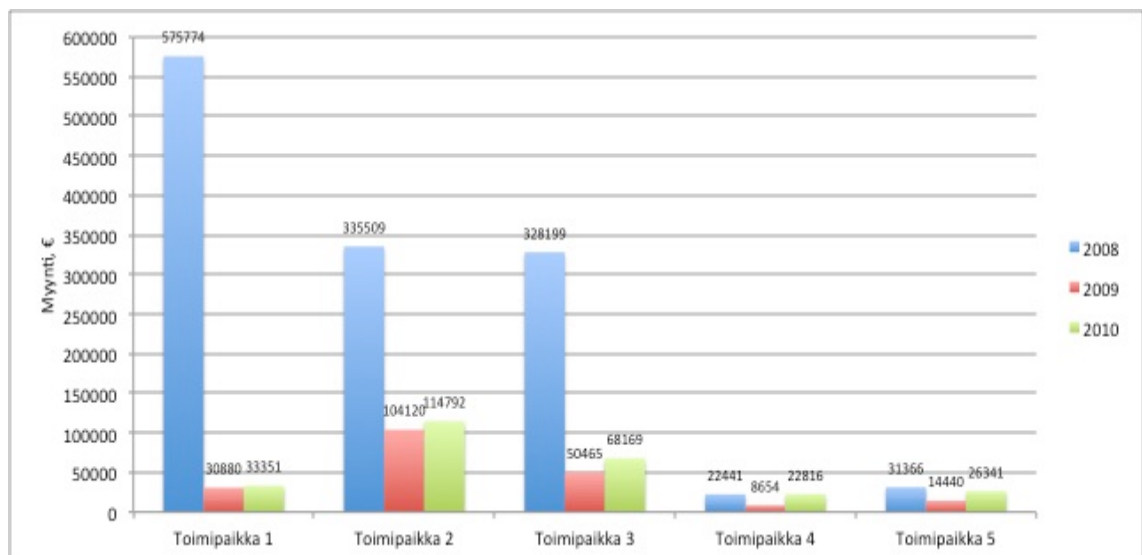
5.2 Combi Coolin asiakkaiden luokittelu

Asiakkaiden ABC-luokittelu tapahtuu samoin kuin tuotteidenkin kohdalla. Tarkoitus on segmentoida yrityksen asiakkaat myyntitapahtumien, niistä saatujen katteiden sekä asiakkaiden välisten erojen perusteella.

Combi Coolin asiakkaat luokitellaan neljään eri ryhmään (A, B, C, D). Luokittelussa on käytetty pohjana toiminnanohjausjärjestelmän raportointiominaisuutta, jonka avulla voidaan tulostaa asiakaskohtainen myynti halutulla aikajaksolla. Luokittelun perustana on vuoden 2010 aikana luodut myyntitapahtumat ja niistä saadut katetuotot. Kateprosentin avulla asiakkaan kokonaismyynnistä voidaan laskea todellinen tuotto. Koska joidenkin asiakkaiden kohdalla myynnissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia lyhyellä aikajaksolla, on luokittelun tukena huomioitu myös kahden edellisen vuoden tilastot. Tällä pyritään paitsi karsimaan tilastojen vääristymiä – joita voi syntyä

poikkeuksellisten myyntitapahtumien takia – myös ennustamaan mahdollisia muutoksia myynnissä ja näin pidentämään nyt tehtävän luokittelun elinikää.

Kuten edellä mainitaan, yksi luokittelun suurimmista riskeistä on myyntitilastojen jatkuva muuttuminen. Yksittäinen suuri asiakasprojekti voi muuttaa koko tilaston kehitysrakenteen ja aiheuttaa vääristymiä pidemmällä tarkastelujaksolla. Koska luokittelu on aina vain ennuste tulevasta, on sen seuranta ja päivittäminen tärkeää. Kuvassa 8 on kuvattu yhdelle Combi Coolin asiakkaalle tehtyjen myyntitapahtumien summat viimeisten kolmen vuoden ajalta. Myynti on eroteltu asiakkaan viiden eri toimipisteen mukaan. Kuviosta voidaan nähdä myynnin jatkuvat muutokset, jotka kyseisen asiakkaan kohdalla ovat olleet poikkeuksellisen merkittäviä.



Kuva 8. Asiakasyrityksen X myynnin vaihtelu toimipisteittäin vuosina 2008–2010.

A- tai B-luokan saa Combi Coolin ne asiakkaat, joiden painotetulla keskiarvolla laskettu vuotuinen katetuotto aikavälillä 2008–2010 on ollut yli 1000 euroa. Nämä asiakkaat muodostavat Combi Coolin pääasiakasryhmän sisältäen muun muassa ne asiakkaat, jotka asioivat yrityksessä päivittäin. Ryhmän ulkopuolelle jääneet asiakkaat luokitellaan suoraan ryhmään C, joka tarkastetaan mahdollisten D-luokan asiakkaiden varalta.

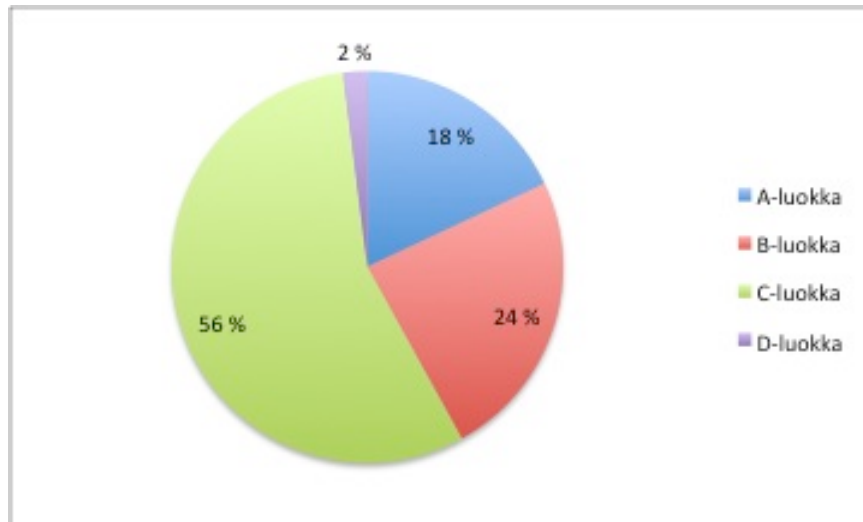
Niiden yritysten kohdalla, joille myynti on romahtanut aiemmasta tai joilla oston vaihtelu on ollut muilla tavoin merkittävää, on oikean luokan määrittämiseen kiinnitetty erityistä huomiota. Edellä kuvatun esimerkin asiakasyritys X:n kaltaisissa tapauksissa, joissa toimipisteitä voi olla kymmeniä, luokittelussa huomioidaan niiden yhteenlaskettu myynti. D-luokituksen saavat ne asiakasyritykset, joilla ei ole merkittäviä myyntitapahtumia viimeisen täyden kalenterivuoden aikana tai sen jälkeen. D-luokituksen saavat myös ne yritykset, joiden myynti on romahtanut esimerkiksi konkurssin johdosta tai joiden myynnin muutokset ovat johtuneet muista selvästi liiketoiminnallisiin muutoksiin nojautuvista syistä. Luokittelussa käytetään viitteellisenä pohjana Pareton 20/80-sääntöä. Luokittelun tulokset on esitetty myös kuvassa 9.

A-luokituksen saavien yritysten yhteenlaskettu katetuotto on noin 85 prosenttia koko yrityksen katetuotosta. Käytännössä katetuoton alarajaksi muodostui noin 4000 euroa vuodessa. A-ryhmän osuus on 18 prosenttia kaikista asiakkaista. Tuloksista voidaan todeta valtaosan yrityksen myynnistä koostuvan vain kourallisesta asiakkaita.

B-luokituksen saa ne yritykset, joiden vuoden keskimääräinen katetuotto on vähemmän kuin 4000 euroa, mutta enemmän kuin 1000 euroa vuodessa. Tämän asiakasryhmän osuudeksi muodostuu lopulta noin 24 prosenttia. Ryhmän osuus yrityksen koko katetuotosta on noin 12 prosenttia.

C-luokkaan määriteltyjen asiakkaiden kohdalla on kiinnitetty erityistä huomiota kahden edellisen vuoden myyntiin. Tarkistus on tehty kaikille AB-luokituksen ulkopuolelle jääneille asiakkaille. Mikäli myynnissä on tapahtunut merkittävä romahdus aikaisempaan nähden, on sen syy tarpeen selvittää ja miettiä asiakkaan luokittelun tarkistamista. C-luokka muodostaa noin 56 prosentin osuuden Combi Coolin asiakkaista.

Ne yritykset, joilla ei ole myyntitapahtumia vuoden 2010 aikana ja sen jälkeen, päätyvät *D-luokkaan*. D-luokan yrityksiä lopulta kaikista Combi Coolin asiakkaista noin 2 prosenttia.



Kuva 9. Combi Coolin asiakkaiden prosentuaalinen jakautuminen ABC-luokittelussa.

6 Combi Coolin toiminnanohjauksen nykytila

6.1 Microsoft Business Solutions Axapta

Combi Cool päivitti vanhan toiminnanohjausjärjestelmänsä Microsoft Business Solutions Axaptaan (jäljempänä myös Axapta) vuonna 2005. Päätös uuden ohjelmiston käyttöönotosta tuli konsernitasolta, kun sen eri haaroihin haluttiin yhtenäisesti toimiva tietojärjestelmä. Tässä tavoitteessa ei kuitenkaan täysin onnistuttu, jonka seurauksena Combi Coolin toiminnanohjausjärjestelmä ei ole tällä hetkellä yhteydessä konsernin muihin yrityksiin. Siirtyminen vanhasta järjestelmästä Axaptan käyttöön tapahtui palveluntarjoajan toimesta vain parissa päivässä. Henkilöstön tutustuttaminen ja koulutus onnistui niin ikään ilman suurempia ongelmia. Kukin työntekijä koulutettiin käyttämään omissa työtehtävissään tarvittavia ominaisuuksia.

Järjestelmä on suunniteltu erityisesti keskisuurille yrityksille, joiden toiminta on hajautettu eri sijainteihin. Tästä johtuen se sisältää laajan modifioitavissa olevan skaalan ominaisuuksia, joita kaikkia Combi Coolin kokoinen yritys ei toiminnassaan tarvitse. Kansainvälisyyttä tukee monipuolinen kieli- ja valuuttatuki (Yhdistä liiketoimintaratkaisuja ilman rajoja). Toimintojen suuri määrä tekee järjestelmästä ensi silmäykselle monimutkaisen, mutta jo lyhyen tutustumisen ja sen logiikan sisäistämisen

jälkeen avaintoimintojen löytäminen ja käyttö on suhteellisen vaivatonta. Järjestelmä voidaan sopeuttaa myös pienemmille yrityksille, ja sen laajat ominaisuudet mahdollistavat lukemattoman määrän toimintoja, joita hyödyntää (Liukkonen 2009). Joitain järjestelmän moduuleja on jouduttu palveluntarjoajaan turvautuen modifioimaan yrityksen tarpeita ja käyttötarkoitusta paremmin vastaaviksi. Nämä järjestelmään tilaustyönä tehdyt muutosprosessit on koettu aikaa vieviksi ja kalliiksi.

Axaptan etäkäyttö onnistuu sujuvasti Citrix-ohjelmiston avulla. Combi Coolilla on järjestelmästä myös tuotantokopio, jolla voidaan kokeilla haluttujen muutosten vaikutusta järjestelmän toimintaan jo ennen varsinaista käyttöönottoa. Muutosten testaaminen ja seuranta on helppoa ilman pelkoa mahdollisista haittavaikutuksista yrityksen päivittäiseen toimintaan.

Microsoft Business Solutions Axaptan uusin versio kulkee nykyisin Microsoft Dynamics AX -nimellä, joka kuuluu ohjelmistotalon laajaan Dynamics-tuoteperheeseen. Combi Coolin käytössä oleva versio on vuodelta 2003 ja alkaa näin ollen olla hieman aikaansa jäljessä. Yrityksessä on ollut jo puhetta järjestelmän päivittämisestä, mutta tällä hetkellä asia ei ole ajankohtainen. Suosituin versio Dynamics AX:sta on vuoden 2009 julkaisu, joka on laajalti käytössä eri kokoluokkien yrityksissä. Uusin versio, vuosimallia 2012, tulee myyntiin vielä vuoden 2011 aikana. Axaptaan nähden merkittävimmät erot uudemmissa versioissa ovat paitsi muutokset ominaisuuksissa, myös ulkoasun ja käyttäjäystävällisyyden parannukset. Toimintojen määrä Axaptaan nähden on lisääntynyt, vaikkakin jotkin siinä olevat ominaisuudet on jätetty uudemmissa versioista pois. Käyttäjäystävällisyyttä on tehostettu esimerkiksi CRM-moduulissa siten, että määritellyt tiedot asiakkaasta näkyvät automaattisesti näyttöruudulla ilman erillistä hakua. Tämä asettaa toki laitteistolle suuremmat tehovaatimukset, mistä syystä huomattavasti vanhemmassa Axaptaassa tiedot on asetettu lukuisten eri painikkeiden taakse erikseen valittavaksi. (Andersson 2011.)

6.1.1 Järjestelmän pääominaisuudet

Axapta koostuu kaikkiaan yhdestätoista moduulista, jotka näkyvät liitteessä 1 järjestelmän päävalikossa. Kaikkia järjestelmän moduuleja tai niiden ominaisuuksia ei olla otettu yrityksessä käyttöön tai niiden käyttö on niin vähäistä, ettei niitä ole tässä yhteydessä tarkemmin selostettu. Toki järjestelmä sisältää muitakin tärkeitä moduuleja, kuten kirjanpidon, mutta ne eivät kuulu tämän insinööriyön ja yrityksessä tehtävän projektin aihepiiriin.

Järjestelmän jokainen moduuli sisältää erillisen asetukset-välilehden, jonka kautta voidaan tehdä haluttuja muutoksia moduulikohtaisiin asetuksiin. Asetukset päivittyvät automaattisesti koko järjestelmään. Järjestelmän päivitykset ja muutokset tehdään pääsääntöisesti yrityksen muutamien henkilön toimesta, jotka käyttävät järjestelmää muita monipuolisemmin ja omaavat laajemman tietotaidon. Yrityksessä ei kuitenkaan ole varsinaista helpdeskiä tai atk-tukea, joten vaativammat muutokset, mukautukset ja ohjelmistointegraatiot tehdään palveluntarjoajan toimesta. Kaikki yksitoista moduulia ovat koko henkilöstön nähtävillä, joskin tietyt asetusten muutokset on mahdollistettu vain määrätyille käyttäjätunnuksille.

Varastonhallinta

Nimikkeidenhallintamoduulia käytetään varastosaldojen seurannassa, varastokeräilyssä, varaston layout-suunnittelussa sekä myynnin seurannassa ja ostotarpeiden määrittämisessä. Järjestelmään syötetyt nimikekohtaiset hälytysrajat pitävät huolen siitä, että määrätyt tuotteet eivät pääse loppumaan ja nimikkeitä tilataan ajallaan lisää. Uusien nimikkeiden ja hyllypaikkojen luonti on vaivatonta. Kaksi kertaa vuodessa tehtävän inventaarion apuna nimikelistat voidaan tulostaa halutussa järjestyksessä toimipisteittäin, mikä nopeuttaa inventaarion läpivientiä merkittävästi.

Varaston ohjausparametrit voidaan määrittää järjestelmään todella tarkasti. Nimikkeille voidaan asettaa hyllypaikkakohtaiset maksimipainot ja -mitat, joiden avulla saapuvan tavaran hyllytystä on mahdollista nopeuttaa karsimalla turha sopivan hyllypaikan etsimiseen käytettävä aika. Tämän ominaisuuden hyödyntämiselle ei kuitenkaan Combi

Coolin kokoisessa yrityksessä ole koettu tarvetta. Tuotteet voidaan muodostaa osaluetteloiden (BOM, Bill of Material) avulla ja syntyvien listojen keräilyreitit voidaan ajastaa ja tallentaa. Järjestelmä sisältää myös ominaisuudet hyllypaikkatarrojen ja viivakoodien muokkaamiseen ja tulostamiseen.

Yrityksen kaikkien kolmen toimipisteen reaaliaikaiset varastotilanteet näkyvät eroteltuina järjestelmässä. Paitsi että varastonhallinnan työkalut mahdollistavat varaston sujuvan toiminnan, ne ovat myös ehdoton apu myynnin ja oston toiminnassa.

Myynti

Kaikki yrityksen myyntitilaukset kirjataan järjestelmään. Näin varaston tilanne pysyy päivitettyinä ja reaaliaikaisena. Myös asiakkaille tehdyt tarjoukset ja niiden kilpailutustilanteet pyritään kirjaamaan. Tämän käytännön toteutuksessa on kuitenkin havaittu yrityksessä puutteita, sillä usein myyjän tekemä tarjous tallentuu ennen sen läpisaantia vain Word-dokumenttina hänen omalle tietokoneelleen. Ongelmia syntyy etenkin silloin, kun kyseinen myyjä on asiakkaan tavoittamattomissa ja asiakas kääntyy muun henkilöstön puoleen. Ilman kyseessä olevan tarjouksen näkemistä asiakkaan auttaminen sitä koskevissa asioissa on vaikeaa. Asiakaskohtaisesta myyntihistoriasta voidaan selata tilauksia, tarjouksia sekä toteutuneita myyntitilauksia halutulla aikajaksolla ja sitä kautta tehdä arvioita tulevaisuudesta. Internetkaupan perustamisen johdosta moduulissa voidaan selata nyt myös eriteltyinä verkossa tehtyjä tilauksia.

Myyntimoduuli sisältää myös yrityksen kylmäainepullorekisterin, jolla seurataan yrityksen omistamien arvokkaiden pantillisten kylmäainepullojen liikkeitä yrityksen ja asiakkaiden välillä. Yksilöidyt pullot kirjataan järjestelmään, kun ne annetaan asiakkaalle.

Osto

Osto toimii käsi kädessä varastonhallinnan ja myynnin kanssa. Ostotapahtumat määräytyvät myynnin ja sitä kautta varastonhallinnan puolella asetettujen

hälytysrajojen, sekä kokemusperäisen tiedon ja myyjiltä saatujen ennusteiden mukaan. Moduulissa on eriteltynä suunnitellut, toteutuneet ja peruuntuneet ostotilaukset, joista kaikista on nähtävissä niiden reaaliaikainen tilanne. Kaikki ostotapahtumat päivittyvät automaattisesti myös varaston nähtäville. Ostotaulun kautta pääsee käsiksi myös toimittajaluettelo, jonne on tallennettu kaikkien toimittajien yhteystiedot ja kauppaparametrit, kuten arvonlisäverotiedot sekä maksutapa- ja valuutta-asetukset.

Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallintotaulu sisältää kaikki yrityksen työntekijät ja heidän yhteystietonsa. Työntekijöille voidaan määrittää työtehtävät ja tittelit sekä ryhmitellä heidät toimipisteittäin. Moduulin tärkein ominaisuus on siinä luotavat käyttäjätunnukset, joille määritellään henkilökohtaiset järjestelmän käyttöoikeudet. Käyttäjätunnusten avulla yksilöidään kaikki tehdyt tapahtumat juuri oikean henkilön tekemiksi, ja niitä voidaan selata henkilökohtaisesti. Taulusta voidaan suoraan hakea esimerkiksi tietyn myyjän tekemät myynnit tai työtehtävät.

Atlas xl

Atlas xl on järjestelmään jälkikäteen liitetty integraatio, joka toimii linkkinä toiminnanohjausjärjestelmän ja Microsoft Office -ohjelmiston välillä. Se mahdollistaa ohjelmistojen välisen tiedonsiirron kumpaankin suuntaan ja toimii oivana apuvälineenä raportoinnissa ja dokumentoinnissa. Lisäosan avulla järjestelmästä voidaan helposti muodostaa ja tulostaa esimerkiksi Excel-tilaukkoja halutusta datasta. Ominaisuutta käytetään hyväksi muun muassa nimike- ja myyntidokumentoinnissa sekä yrityksen johdon konsernille tekemässä tilastoraportoinnissa.

6.1.2 Axaptan CRM-moduulin avainominaisuudet

Axapta tarjoaa monipuoliset asiakassuhdehallinnan toiminnot kampanjaraportoinnista ja puhelinmarkkinoinnista liikesuhteiden ja yhteyshenkilötietojen tarkkaan määrittelyyn. Yhteyshenkilöiden ja heidän edustamien asiakasyritysten myyntihistoria, projektit ja muut avaintiedot on nähtävissä yhdellä silmäyksellä, mikä helpottaa merkittävästi

etenkin myyntihenkilöstön toimintaa. Järjestelmän avulla yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu ajantasaista tietoa ja asiakkaalle suotuisinta kanavaa käyttäen. (Customer Relationship Management.)

CRM-moduulilla voidaan luoda etenkin johdon tarpeisiin hyödyllisiä raportteja, joista nähdään asiakaskohtainen myynti ja kate osavuosittain eriteltynä. Kuvaajilla selvennettyjä tuloksia voidaan verrata edellisten vuosien vastaaviin. Raportit voidaan tulostaa haluttuun muotoon, esimerkiksi Excel-taulukoksi.

Toimiakseen tehokkaasti järjestelmään syötetyn datan täytyy olla ajan tasalla. Näitä asiakastietoja hyväksikäyttäen myyntihenkilöstön on mahdollista palvella asiakasta nopeasti ja tarkasti, juuri kyseiselle asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla tarjoten oikeita tuoteratkaisuja oikeaan aikaan tavoitteenaan asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta myynnin maksimointi.

Axaptan CRM-moduulin pääominaisuudet näkyvät liitteessä 1.

Yhteyshenkilöt

Yritysten yhteyshenkilöiden määrittäminen voidaan tehdä halutulla tarkkuudella. Järjestelmään on mahdollista kirjata yrityksen ja sen henkilöstön yhteystietojen lisäksi tarkempia asiakastietoja, kuten yrityksen aukioloajat ja parhaimmat tavat ja kanavat yhteydenpitoon. Yhteyshenkilöiden asema ja tehtävät yrityksessä, heidän esimiehensä, luonteenpiirteensä, perhesuhteensa, päätöksentekovalta ja lojaalius voidaan määritellä suoraan järjestelmän asetuksiin asetetuista vaihtoehdoista (liite 2). Lisäksi muistiokenttään on mahdollista kirjata mitä tahansa muuta tärkeäksi koettavaa tietoa henkilöistä. Vaikka nämä ominaisuudet antavat asiakaspalvelutilanteessa nopealla silmäyksellä kattavan kuvan kyseisestä asiakkaasta, ei niiden käyttöä ole Combi Coolilla koettu tarpeellisesti, sillä suuri osa myynnistä tapahtuu tuttujen asiakaskontaktien kanssa välitöntä palvelua tarjoten.

6.2 Muut ohjelmistovaihtoehdot

Työn alkuvaiheessa punnittiin uusien ohjelmistohankintojen tarpeellisuutta. Keskusteluja käytiin sekä Axaptasta Combi Coolin nykyisen palveluntarjoajan, iVersumin, kanssa että Commerce-asiakashallintaohjelmistosta yhden ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa. Uudet ohjelmistohankinnat jäivät kuitenkin vain keskustelutasolle määriteltyämme yrityksen tarpeet ja varmistuttuamme Axaptan ominaisuuksien riittävydestä. Lopulta siis päädyttiin hyödyntämään Combi Coolilla jo käytössä ollutta järjestelmää, ja näin vältettiin uudet ohjelmistohankinnat ja niiden mukana tuomat niin rahalliset kuin ajallisetkin menoerät.

Projektin aikana pidettiin Combi Coolin palveluntarjoajan toimesta esittely Axaptan tarjoamista mahdollisuuksista ja uudemmasta Microsoft Dynamics AX:n asiakassuhdehallintamoduulista. Eesitys antoi kattavan kuvan järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja yleiskuvan Combi Coolilla käytössä olevan järjestelmän päivitetystä versiosta uusine ominaisuuksineen ja ulkonäköineen. Suuri osa Dynamics AX:n toiminnoista on suoraan verrattavissa Axaptan vastaaviin ominaisuuksiin. Samalla myös vahvistui käsitys ominaisuuksien riittävydestä ja siitä, ettei järjestelmän kaikkia osia ole tarpeen ottaa käyttöön.

7 Asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma

7.1 Tavoitteet, tarvemääritys ja parametrien asettaminen

Työn alkuvaiheessa moduulin käyttöaste suunniteltiin huomattavasti korkeammaksi, kuin se lopulta päätettiin toteuttaa. Tarkoitus oli ottaa CRM-moduuli mobiilityökaluja lukuun ottamatta kokonaisuudessaan käyttöön, mutta lopullisessa tarvemäärityksessä, jossa myös palveluntarjoaja oli edustettuna, todettiin valtaosan järjestelmän ominaisuuksista aiheuttavan Combi Coolin kokoisessa yrityksessä enemmän resurssikuluja kuin hyötyä. Esimerkiksi markkinoinnin työkalujen todellinen hyöty tulee ilmi tehtäessä markkinointikampanjoita ja -kyselyitä, joita Combi Coolilla ei ole koskaan toteutettu. Näin ollen työkalujen käyttöönotto ei tuottaisi yritykselle mitään käytännön hyötyä. CRM-moduulin käyttöasteen nostamisen päätavoitteiksi asetettiin

asiakasrekisterin päivitys ja täydentäminen, asiakkaiden ABC-luokitus ja myynnin pääyhteyshenkilöiden määrittäminen. Näitä työkaluja hyödyntäen asiakastiedon järjestelmällinen käyttö niin asiakastiedotusprosessien kuin myynnin tehostamisenkin apuna parantuu. Myös myynnin tarjoukset päätettiin siirtää tehtäväksi CRM:n puolella nykyisen myyntimoduulin sijaan.

Toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä sen sisältämät perusparametrit tulivat suoraan konsernitasolta, eikä niitä ole sittemmin CRM:n osalta muutettu. Muun muassa kielen, kauppavaluutan, liikesuhdetyyppien ja yhteyshenkilöiden perusasetusten osalta parametrit on määriteltä vastaamaan ruotsalaisen konsernin tarpeita ja ne on muutettava Combi Coolin liiketoimintaympäristön mukaisiksi. Parametrien muuttaminen on välttämätön mutta suoraviivainen työvaihe, joka ei tule viemään paljoa aikaa.

7.2 Henkilöstöhallinnon päivittäminen

Kehityshankkeen aluksi on päivitettävä yrityksen omaa henkilöstöä koskevat tiedot, jotka eivät ole ajan tasalla. Toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon moduulissa olevat yhteystiedot ja käyttäjäasetukset tulee määrittää ennen varsinaista asiakastiedon päivittämistä. Tällä hetkellä järjestelmässä on vain henkilöstön nimet ja henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Yleisen tiedon saatavuuden parantamiseksi myös osoite- ja muut yhteystiedot, kuten puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet, olisi hyvä olla kaikkien saatavilla. Henkilötietoja voi tarkentaa myös lisäämällä syntymäpäivät, toimenkuvat ja koulutustiedot. Vaikka yritys on henkilöstömäärältään suhteellisen pieni ja henkilöstön väliset suhteet ovat läheiset, järjestelmän sisällä toimipaikkakohtainen jakaminen selkeyttää osaltaan henkilöstöhallintaa. Myös sähköpostisynkronointi on mahdollista ottaa haluttujen henkilöiden kohdalla käyttöön.

7.3 Käyttäjät ja käyttöoikeuksien rajaaminen

Järjestelmää käyttää päivittäin koko yrityksen henkilöstö. Tästä syystä käyttöoikeuksien rajaamiseen ei ole kiinnitetty tarkempaa huomiota. Joitain oikeuksia on kuitenkin liitetty vain tietyille käyttäjille. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kirjanpidon asetukset ja

asiakassuhdehallintamoduulin selaaminen. Etenkin CRM:n, oston, myynnin, varastonhallinnan ja henkilöstöhallinnon selaamisen osalta peruskäyttöoikeudet tulisi asettaa kaikille käyttäjille, sillä asiakkaiden, myynti- ja ostotilausten ja nimikkeiden tarkastelu vaatii yhteyttä eri moduulien välillä. Järjestelmän asetusten muuttamisen oikeudet täytyy rajata ryhmitelysti käyttäjille sen mukaan, kuka mitäkin moduulia päätoimenkuvansa työvälineenä käyttää. Näin vältetään ristiriitaisen tiedon syöttäminen ja minimoidaan mahdolliset turhat virheet. Tutkiessani järjestelmää ennen projektin alkamista pohdin käyttäjätunnusten luomista vierailevalle käyttäjälle. Tunnuksien oikeuksista voisi rajata pois kaikki yrityksen ja sen asiakkaiden yksityiskohtaiset tiedot, mistä olisi hyötyä järjestelmää esiteltäessä, uusien henkilöiden tutustuessa järjestelmään ilman yrityssalaisuuksien paljastumista tai asiakkaiden yksityisyyden loukkaamista tai asetusten tahatonta muuttamista. Toisaalta järjestelmästä on olemassa luvussa 6.1 mainittu testiversio, jonka asiakastiedot ovat jo vanhentuneet ja johon tehtävät muutokset eivät vaikuta käytössä olevaan järjestelmään.

7.4 Asiakastiedon päivitys ja täydentäminen

Toiminnanohjausjärjestelmän CRM-moduulin asiakasrekisteri on tällä hetkellä lähes tyhjä lukuun ottamatta muutamaa kymmentä asiakasyritystä, joiden yhteystiedot on päivittynyt järjestelmään tuoreen internetkaupan testikäytön yhteydessä. Asiakasrekisterin käyttöönoton ensimmäinen vaihe on asiakkaiden ja toimittajien synkronointi CRM-moduuliin myynnin ja oston puolelta. Käytännössä kaikki yritykset kopioituvat asiakasnumeroittain sellaisenaan myös CRM-moduulissa nähtäviksi liikesuhteiksi, jotka jakaantuvat prospekteihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Moduulien välinen synkronointi kuormittaa järjestelmää, mistä syystä se tulisi tehdä varmuuden vuoksi normaalityöajan ulkopuolella.

Asiakkaiden yhteystiedot on tähän asti merkitty yrityksessä kiertävään Excel-tiedostoon, jota käytetään esimerkiksi asiakastiedotusten postituksen apuna. Ongelmana on se, että ajan myötä tiedostosta on muodostunut useita eri versioita usean eri käyttäjän toimesta, eikä kukaan tiedä mikä versioista on uusin. Nämä asiakastiedot tulisi koota järjestelmällisesti toiminnanohjausjärjestelmään, jossa ne on

keskitetysti yhdessä paikassa kaikkien saatavilla. Tietojen ollessa järjestelmässä niiden päivitys on helppoa ja duplikaateilta ja ristiriitaiselta tiedolta vältytään.

Olemassa olevan asiakastiedon siirtäminen järjestelmään on työmäärältään kehitysprosessin suurin vaihe. Tuhansien yhteystietojen kirjaaminen manuaalisesti vie aikaa ja vaatii tarkkuutta ja se tulisi jakaa vain muutamalle henkilölle tehtäväksi. Jo muutenkin rajallisten henkilöstöressurssien ja myynnin kannalta vuoden kiireisimmän ajan alkaessa työn aloittaminen saattaa viivästyä ja sen eteneminen tulee olemaan hidastempoista. Ennen kirjaamisen aloittamista sen pohjana oleva Excel-tiedosto tulee tarkistaa myynnin ja oston henkilöstön toimesta, jotta CRM-moduuliin siirtyessään tieto on valmiiksi päivitetty ja tarvittavat muutokset tehty.

Yhteystietojen lisäksi liikesuhteisiin lisätään ABC-luokittelun tuloksena syntyneet ryhmätunnukset ja muita asiakaskohtaisesti hyödylliseksi koettavia tietoja. Asiakastiedotusten ja postitusten helpottamiseksi järjestelmään luodaan harrasteluokat, joita voidaan liittää osaksi asiakaskohtaisia tietoja. Luokkien avulla asiakkaat voidaan ryhmitellä postituslistoja luotaessa halutuin kriteerein. Esimerkkinä voidaan mainita uuden hinnaston postittaminen asiakkaille. Niiden asiakkaiden tiedoissa, joille hinnasto halutaan lähettää, on se merkitty harrasteeksi, jolloin järjestelmä luo automaattisesti listan asiakkaista, joiden asiakasnumeron yhteyteen on kirjattu harrasteeksi hinnasto. Kullakin liikesuhteella luokkia voi olla useita.

7.5 Pääyhteyshenkilöiden määrittäminen

Jokaiselle asiakkaalle määritellään pääyhteyshenkilö, joka vastaa jatkossa kyseisen asiakkaan yhteystietojen päivittämisestä. Henkilöstölle on tehtävä selväksi, ettei pääyhteyshenkilöiden määrittäminen tarkoita liikesuhteiden palveluvastuun siirtämistä, vaan toimenpiteellä varmistetaan vain yhteystietojen järjestelmällinen päivitys ja sen vastuun jakaminen. Myynnin asiakkaat jaetaan myyntipäälliköiden kesken sen mukaan, kuka asiakkaan kanssa on eniten ollut tekemisissä ja näin ollen tuntee asiakkaan tarpeet ja toimintatavat parhaiten. Avoin yhteistyö henkilöstön kesken takaa tiedon jakamisen ja päivittymisen. Toimittajien puolella yhteystietojen päivitys on pääostajan vastuulla.

7.6 Tarjousjärjestelmän muuttaminen

Nykyisellään tarjoukset tehdään myyntimoduulissa ja ne vaikuttavat myös nimikkeidenhallintaan. Tarjousten siirtäminen tehtäväksi CRM-moduuliin selkeyttää niiden käsittelyä eivätkä ne silloin vaikuta järjestelmän muihin osiin. CRM-moduulissa asiakkaat näkyvät prospekteina eli potentiaalisina asiakkaina siihen saakka, kunnes ensimmäinen varsinainen tilaus tehdään. Myös tarjousten seuranta ja raportointi helpottuu. Täysi hyöty järjestelmästä saataisiin, mikäli tarjoussykli olisi yrityksessä pidempi. Tällä hetkellä tarjoukset ovat voimassa keskimäärin kahdesta kolmeen viikkoon, mikä on suhteellisen lyhyt aikajakso. Puhuttaessa kuukausien tarjoussyklistä niiden raportointi antaa tarkempaa tietoa ja järjestelmästä saatava hyöty suurempi. Tarjousten kirjaaminen yhteen paikkaan on kuitenkin huomattavasti loogisempi ratkaisu, ja ne saadaan tulostettua suoraan järjestelmästä haluttuun muotoon, esimerkiksi Word-dokumenttina. Tällä hetkellä etenkin toteutumattomista tarjouksista suuri osa ei missään vaiheessa päädy järjestelmään, vaan ne jäävät vain tekijänsä tietoon.

8 Johtopäätökset

8.1 Projektin eteneminen

Kehityssuunnitelma muuttui ja eli koko projektin läpiviennin ajan. Alkuperäisessä tarvemäärityksessä projektin tavoitteet asetettiin huomattavasti laajemmiksi kuin ne lopulta päätettiin toteuttaa. Projektin alkuvaiheessa tarkoitus oli luoda kattava asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma, joka viimeisessä vaiheessa oli tarkoitus ottaa käyttöön. Lopulta henkilöstö- ja aikaresurssien ja ennen kaikkea yrityksen tarkentuneen tarvemäärityksen johdosta suuren osan suunnitelluista ominaisuuksista todettiin olevan yrityksen käytössä tarpeettomia. Suunnitelmaan tehdyt muutokset hankaloittivat työn toteuttamista ja sen raportointia, mutta toisaalta työn tarkempi rajaaminen mahdollisti yksityiskohtaisemman tarkastelun niiden ominaisuuksien kohdalla, jotka lopulliseen kehityssuunnitelmaan sisältyy. Yrityksen tehokkaan toiminnan ja muutosten sisäänajon kannalta on tärkeää rajata tarpeettomat kehityskohteet projektin ulkopuolelle. Suunnitelmassa tapahtuneita muutoksia olisi

kyetty ehkäisemään tekemällä tarkempi tarvemääritys heti projektin alussa ottamalla toiminnanohjausjärjestelmän palveluntarjoaja aikaisemmassa vaiheessa mukaan suunnitteluun.

8.2 Asiakassuhdehallinta osana ikäjohtamisen haasteita

Maassamme vallitsevasta väestön ikärakenteesta puhuttaessa nousee esille käsitteet *pienet ikäluokat* ja *suuret ikäluokat*. Viimeisen sadan vuoden aikana Suomen väestörakenne on muovautunut epätasaiseksi ja tämän kehityssuunnan on ennustettu jatkuvan ainakin vuoteen 2025 saakka. Sodan jälkeisinä aikoina 1940-luvun lopulla tapahtunut äkillinen syntyvyyden kasvaminen synnytti suuret ikäluokat, jotka ovat jo pitkään hallinneet työmarkkinoita. Vastaavasti syntyvyyden lasku 1960- ja 1970-luvuilla on osaltaan vaikuttanut tänä päivänä nähtävään väestörakenteeseen. Koko kansan, huomioiden kaikki vauvasta vaariin, keski-ikä on ylittänyt 40 vuoden rajapyykin. Tällä hetkellä yli kolmekymmentä prosenttia koko väestöstämme on 50–64-vuotiaita, mikä on noin 1,5-kertainen määrä pieniin ikäluokkiin (15–24-vuotiaat) nähden (Ilmarinen ym. 2003). Ikäryhmien epätasainen jakaantuminen asettaa, ja tulee asettamaan, haasteita maassamme toimiville yrityksille. Myös Combi Coolilla tarve projektin toteutukselle lähti nimenomaan henkilöstörakenteesta ja siinä lähitulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista. Millä keinoin saadaan ylläpidettyä yrityksen tehokkuus ja säilytettyä työvoiman tietotaito ja osaaminen, kun valtaosa yrityksen henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle lyhyen ajan sisällä? Tilanne koskettaa Suomen lisäksi myös muita Euroopan teollistuneita maita.

Ikärakenteen ennusteiden johdosta yritysten tulisi luoda pitkänajan *ikäjohtamisen strategia* osana liiketoimintastrategiaansa. Ikäjohtamisella pyritään paitsi kehittämään tasapainoa ja tehokkuutta eri ikäryhmien välillä, myös ylläpitämään tervettä työyhteisöä ja ennakoimaan sen muutoksia oikein suunnitellun henkilöstöhallinnan avulla. Ehdottoman tärkeää on luoda edellytykset tiedon ja kokemuseräisen osaamisen siirtämiselle uudelle sukupolvelle. Ei myöskään pidä unohtaa nuoren polven vahvuuksia. Moleminpuolisen vuorovaikutuksen avulla kyetään hyödyntämään eri-ikäisten erilaiset vahvuudet ja taata tehokas lopputulos.

Ikääntyvän henkilöstön tarpeiden huomioiminen on edellytys kehitystyön onnistuneelle läpiviennille. Esimerkiksi toimintatapojen muuttaminen ja uusien linjauksien sisäistäminen on monessa tapauksessa huomattavasti haasteellisempaa iäkkäämmille henkilöille kuin nuoremmille. Siinä missä nuori henkilö usein omaksuu uudet käytännöt nopeasti, voi pitkään samalla tavalla toimineella mennä kauemmin. Organisoidulla ja hyvin perustellulla henkilöstöjohtamisella voidaan ehkäistä muutoksia hidastavia tekijöitä. On luotava sellaiset työolot, jotka mahdollistaa yksilötasolla henkilökohtaisen kehittymisen vielä eläkeiän lähestyessäkin. Työolojen tulisi mukautua työntekijän elämäntilanteeseen ja kokemuksen myötä muuttuviin arvoihin ja asenteisiin esimerkiksi tarjoamalla joustavia työaikoja ja valittavaksi eri etuusvaihtoehtoja. Hyvillä työoloilla myös iäkkäämpi henkilöstö saadaan pysymään töissä mahdollisimman pitkään.

Tässä insinööriyössä ikääntyvän henkilöstön korvaamisen ja asiakassuhteiden säilyttämisen työvälineenä tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmän asiakassuhdemoduulia. Tilannetta lähestytään nimenomaan sukupolven vaihdoksen kynnyksellä tiedon ja kokemuseräisen osaamisen siirtämisen kannalta. On tärkeää kuitenkin muistaa, että etenkin asiakassuhteiden kohdalla pelkkä tietotekninen kehitys ei ole kokonaisvaltainen ratkaisu ongelmaan, sillä asiakasrajapinnassa työskentelyssä tarvittavaa molemmin puolista luottamusta on mahdotonta korvata yksin tietojärjestelmillä. Iäkkäämmän henkilöstön luomat asiakassuhteet ovat syntyneet pitkän työuran ja yhteistyön tuloksena. Usein asiakkaat haluavat asioida nimenomaan heille ennestään tutun yrityksen edustajan kanssa. Monessa tapauksessa asiakassuhteen takana on vuosien tuntemus ja kumpaakin osapuolta yhdistävät tekijät, kuten yhteistyönä toteutetut projektit. Insinööriyötä tehdessä ”ulkopuolisen” silmin asiakassuhteita seurattaessa on vaikuttanut usein siltä, että yrityksen ja asiakkaan välinen suhde perustuu enemmän ystävyys- kuin asiakassuhteeseen. Noutoasiakkaiden kanssa kahvitteluun voi helposti kulua tovi, jonka päätteeksi ”ohi menneiden” sovitaan kaupoista. Vanha sanonta kuuluu: ”vie pitkän aikaa kasvaa vanhaksi hyväksi ystäväksi.”

8.3 Tiedottaminen ja muutosvastarinnan ehkäiseminen

Muutosten sisäänajon helpottamiseksi jatkuva tiedottaminen olisi tärkeää koko yrityksen henkilöstölle. Jo muutosprojektin alkuvaiheessa henkilöstön tulisi olla tietoisia suunnitelluista muutoksista, menetelmistä ja syistä kehittämiseen. Tämä olisi mielestäni voitu hoitaa paremmin, minkä johdosta projektin ulkopuolisen henkilöstön suhtautuminen tehtäviin muutoksiin voisi olla toisenlainen. Tehokas tiedottaminen on paras keino muutosvastarinnan torjumisessa. Onnistunut käyttöönotto edellyttää koko henkilöstön panosta ja motivointia.

Tällä hetkellä yrityksen pääkonttorin henkilöstö on jakautunut karkeasti kahteen ryhmään: toimistoon ja varastoon. Toimistossa työskentelee johto, osto, henkilöstöhallinta, kirjanpito ja asiakaspalvelu. Varaston puolella puolestaan ovat varastotoimintojen ohella kaikki myyntipäälliköt. Etenkin asiakassuhdehallintaa kehitettäessä näiden kahden henkilöstöryhmän yhteen tuominen ja heidän välinen vuorovaikutus olisi ehdottoman tärkeää käyttöönoton onnistumisen kannalta. Muissa toimipisteissä henkilöstömäärä on niin paljon pienempi, että työyhteisö on muodostunut tiiviimmäksi. Kuukausittain järjestettävässä myyntipalaverissa koko yrityksen henkilöstö kokoontuu pääkonttorissa järjestettävään kokoukseen, jossa tiedotetaan ja keskustellaan yrityksen tilanteesta, sen tekemistä tuloksista sekä toimintaan suunnitelluista muutoksista.

8.4 Tulosten jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen

Pitkällä aikavälillä tehtäviä muutoksia täytyy seurata käyttöönoton jälkeenkin. Asiakasrekisteri elää koko ajan, ja se tulee vaatimaan jatkuvaa päivitystä myynnin ja oston toimesta. Koko yrityksen henkilöstön tulee toimia yhteistyössä rekisterin ajan tasalla pitämisen eteen ja etenkin pääyhteyshenkilöiden täytyy ymmärtää vastuunsa tiedon jakamisen suhteen. Nyt suunnitellut toimintatapojen muutokset täytyy saada juurtumaan osaksi yrityksen henkilöstön arkea henkilöstön sitoutumisen avulla. Jokainen työntekijä osallistuu panoksellaan asiakassuhdehallinnan muutosten ylläpitämiseen ja kehittämiseen. ABC-luokittelu on tarkastettava vähintään vuosittain.

Testaus

Tärkeä rooli kehitysprojektissa on tehtävien muutosten testaamisella. Insinööritoimintaprojektini aikana projektisuunnitelmassa tapahtuneet muutokset johtivat siihen, ettei lopullista käyttöönottoa toteutettu osana raportoitavaa työtäni. Kaikki järjestelmään jo tehdyt ja suunnitellut muutokset testattiin kuitenkin yrityksen käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmän testiversiossa, joka on vanhentunutta dataa lukuun ottamatta suora kopio todellisesta järjestelmästä. Testauksella voitiin siis varmistaa, ettei myöhemmässä vaiheessa käyttöönoton yhteydessä ilmene suurempia ongelmia. Näillä näkymin työni jatkuvat Combi Coolilla vielä insinööritoiminnan jälkeen, joten käyttöönotto ja sen seuranta on omalla kohdallanikin vielä lähitulevaisuudessa mahdollista.

9 Yhteenveto

Tässä työssä tutkittiin Oy Combi Cool Ab:n toiminnanohjausjärjestelmän kehitysmahdollisuuksia asiakassuhdehallinnan osalta. Työn tuloksena määriteltiin ne toimenpiteet, joilla yrityksen asiakassuhteet saadaan säilytettyä henkilöstössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Yrityksen nykyistä toimintatapaa ja sen vaatimia muutoksia tarkasteltiin myös henkilöstörakenteen ja ikäjohtamisen näkökulmasta. Yrityksen tehokkuuden, henkilöstön osaamisen ja asiakassuhteiden säilyttämisen, kehittämisen ja luomisen kannalta tarve asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelman tekemiselle oli kriittinen.

Asiakassuhdehallinnan kehittämissuunnitelma pohjautuu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän CRM-moduulin käyttöönottoon. Asiakastiedon päivittämisen ja keräämisen jälkeen se siirretään järjestelmään, jossa se on kaikkien saatavilla. Tehdyn ABC-luokittelun avulla kyettiin asiakkaat ryhmittelemään todellisen myyntikatteen perusteella, mikä antaa asiakaspalvelutilanteessa tärkeää tietoa myynnin henkilöstölle. Luokittelulla todistettiin, että valtaosa yrityksen myynnistä riippuu vain kourallisesta asiakkaita. Samalla hahmotettiin myös ne asiakkuudet, jotka ovat hiipuneet tai jopa sammuneet.

Projektin edetessä ilmeni myös muita parantamisen kohteita. Nykyinen tarjousjärjestelmä ei toimi loogisesti, mikä vaikeuttaa turhaan asiakasrajapinnassa työskentelevien tehtäviä. Tarjousten ja niiden tekemisen siirtäminen CRM-moduuliin tuo ne kaikkien myyntihenkilöiden nähtäville, mikä on suuri apu myynnissä etenkin silloin, kun tarjouksen tehnyt henkilö ei ole itse paikalla. Tällä voidaan varmistaa asiakkaan ja myynnin toimiva kommunikointi, eikä tehokas asiakaspalvelu riipu yhden henkilön läsnäolosta. Yrityksen sisäiseen tiedotukseen tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota tulevaisuudessa. Osastojen välinen tiedottaminen on melko vähäistä, mikä aiheuttaa kehityshankkeiden yhteydessä epätietoisuutta ja muutosvastarintaa. CRM-moduulin käyttöasteen nostaminen tarjoaa myös yrityksen johdolle uusia työkaluja muun muassa asiakaskohtaiseen raportointiin.

Oy Combi Cool Ab on noussut viimeisten vajaan kolmenkymmenen vuoden aikana yhden miehen yrityksestä maamme johtavaksi kylmäalan tukkuliikkeeksi ja maahantuojaksi. Tällä hetkellä yritys toimii kolmella paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella ja Turussa, joiden kautta pystytään palvella asiakkaita ympäri maan. Liikevaihto on ollut tuntuvassa kasvussa viime vuosina, ja sama suunta näyttää jatkuvan tänäkin vuonna. Vaikka yrityksen asema on vahva, on syytä katsoa eteenpäin tulevaisuuteen ja pyrkiä kehittämään toimintaa entistäkin tehokkaammaksi. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen lähestyessä asiakassuhdehallinnan merkitys yrityksen menestymisessä kasvaa, ja sitä kehittämällä voidaan varmistaa pitkäaikaisten asiakkuuksien säilyminen. Uuden asiakkaan hankkiminen on huomattavasti vaikeampaa kuin vanhan säilyttäminen.

Lähteet

Anderson, Kristin; Kerr, Carol. 2002. Customer Relationship Management. USA: McGraw-Hill.

Andersson, Johan. 2011. Toimitusjohtaja, iVersum Oy, Helsinki. Ohjelmistoesittely. 27.4.2011.

Beijer Ref. 2011. Verkkodokumentti. Beijer Ref Group. <<http://www.beijerref.com>> Luettu 11.2.2011.

Customer Relationship Management. 2003. Verkkodokumentti. Microsoft. <download.microsoft.com/download/e/1/.../axapta_crm.doc> Luettu 13.4.2011.

Ekström, Arto. 2008. Yrityksen tietojärjestelmähanke: Luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Holmlund, Päivi. 2009. Markkinointitutkimus ja tilastolliset menetelmät: Luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Ilmarinen, Juhani; Lähteenmäki, Satu; Huuhtanen, Pekka. 2003. Kyvyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, Jani. 2009. Microsoft. Toiminnanohjausjärjestelmät: Luentovierailu, ohjelmistoesitys. Metropolia ammattikorkeakoulu. 16.4.2009.

Management methods. 2009. Verkkodokumentti. CarkoDesign. <<http://www.carkodesign.com/181/introduction-to-the-firm>> Luettu 16.5.2011.

Microsoft Dynamics AX -ratkaisun asiakastoteutuksia. 2008. Verkkodokumentti. Microsoft. <http://download.microsoft.com/documents/UK/Finland/dynamics/Microsoft_Dynamics_AX-asiakastoteutuksia.pdf> Luettu 3.4.2011.

Mäntyneva, Mikko. 2000. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Dark Oy.

Nyström, Klaus. 2011a. Toimitusjohtaja, Oy Combi Cool Ab, Helsinki. Sähköpostikeskustelu 26.1.2011.

Nyström, Klaus. 2011b. Yrityksen historian pääkohdat. Oy Combi Cool Ab. Helsinki.

Pitkämäki, Ari. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Saarijärvi: Gummerus.

Putkiranta, Antero. 2010. Liiketoiminnan johtaminen: Luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Sakki, Jouni. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.

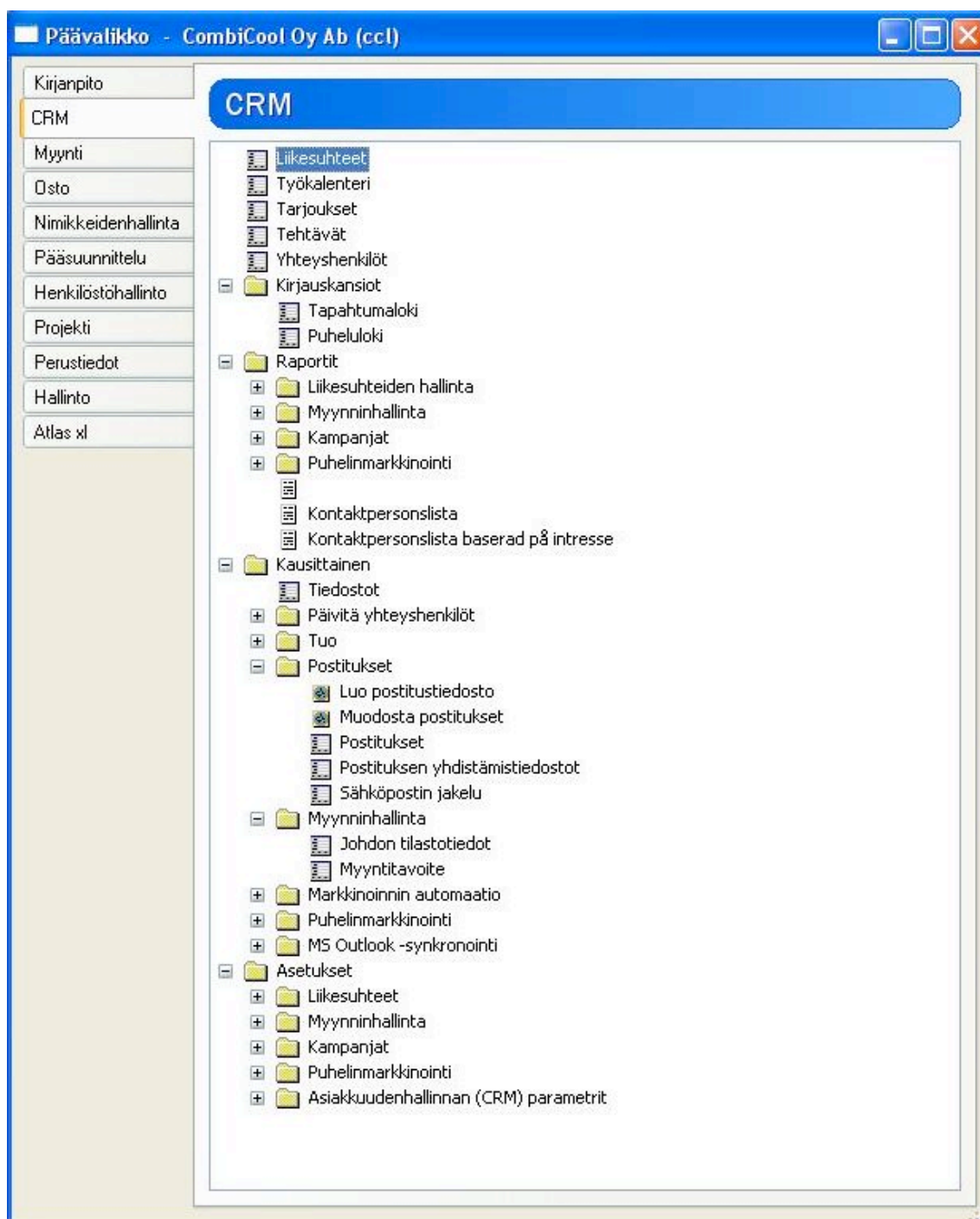
SWOT Analysis. 2011. Verkkodokumentti. Marketing91.com.
<<http://www.marketing91.com/swot-analysis/>> Luettu 16.5.2011.

Vettenranta, Jukka. 2011. Tuotepäällikkö, Oy Combi Cool Ab, Helsinki.
Sähköpostikeskustelu 28.1.2011.

Yhdistä liiketoimintaratkaisuja ilman rajoja. 2008. Verkkodokumentti. Microsoft.
<http://download.microsoft.com/documents/UK/Finland/dynamics/MSX_BrochureFIN.pdf> Luettu 3.4.2011.

Yritysesittely: Oy Combi Cool Ab. 2009. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+combi+cool+ab/05999255>> Luettu 3.3.2011.

Axaptan CRM-moduulin pääominaisuudet



[cc] Yhteyshenkilöt - Yhteys henkilö : Uusi tietue

Suodatin
Näytä kaikki ☒ Nimi Työntekijä NA

Yhteen veto Yleiset Asetukset Osoite Yhteystiedot

Tunnus Yhteys henkilö <input type="text"/> Ei käytössä <input type="checkbox"/>	Pääyhteyslö Pääyhteyslö NA <input type="button" value="▼"/> Esimies Esimies <input type="text"/> Rooli Arvonimi <input type="button" value="▼"/> Tehtävä <input type="button" value="▼"/>
Yrityksen tiedot Yrityksen nimi <input type="text"/> Yritysnumero <input type="button" value="▼"/> Asiakasnumero <input type="text"/>	
Yhteys henkilön nimet Etunimi <input type="text"/> Toinen nimi <input type="text"/> Sukunimi <input type="text"/> Puhuttelunimi <input type="text"/>	

[cc:] Yhteyshenkilöt - Yhteys henkilö: , Uusi tietue

Suodatin
Näytä kaikki ☒ Nimi Työntekijä NA

Yhteenveto Yleiset Asetukset **Osoite** Yhteystiedot

Osoite

Kadunnimi

Postinumero

Paikkakunta

Alue

Osavaltio

Maa/alue

Osoite

Osoite

Liikesuhde
Tarjoukset
Tehtävät
Kampanjat
Postitukset
Puhelinmarkkinointi
Tiedostot
Puheluloki
Tapahtumaloki
Asetukset
Toiminnot
Kysely

[cc:] Yhteyshenkilöt - Yhteys henkilö: , Uusi tietue

Suodatin
Näytä kaikki ☒ Nimi Työntekijä NA

Yhteenveto Yleiset Asetukset **Osoite** **Yhteystiedot**

Yhteystiedot

Puhelin

Alaviite

Matkapuhelin

Hakulaite

Faksi

Sähköposti

Tekstiviesti

Internet-osoite

Teleksinumero

Tervehdys

Titteli (Herra...)

Tervehdys 1

Tervehdys 2

Loppu-tervehdys

Loppu-tervehdys 1

Loppu-tervehdys 2

Käytettävissä oleva aika

Käytettävissä alkaen 00:00:00

Käytettävissä asti 00:00:00

Liikesuhde
Tarjoukset
Tehtävät
Kampanjat
Postitukset
Puhelinmarkkinointi
Tiedostot
Puheluloki
Tapahtumaloki
Asetukset
Toiminnot
Kysely